



# Canadian Human Rights Commission

2004-2005  
Estimates

Part III – Report on Plans and Priorities

Canada

## The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of three parts:

**Part I – The Government Expenditure Plan** provides an overview of federal spending and summarizes both the relationship of the key elements of the Main Estimates to the Expenditure Plan (as set out in the Budget).

**Part II – The Main Estimates** directly support the *Appropriation Act*. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before March 1.

**Part III – Departmental Expenditure Plans**, which is divided into two components:

- 1) **Reports on Plans and Priorities (RPPs)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail on a business line basis and contain information on objectives, initiatives and planned results, including links to related resource requirements over a three-year period. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are to be tabled on or before March 31 and referred to committees, which then report back to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(4).
- 2) **Departmental Performance Reports (DPRs)** are individual department and agency accounts of accomplishments achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

**Supplementary Estimates** directly support an *Appropriation Act*. The Supplementary Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in the subsequent appropriation bill. Parliamentary approval is required to enable the government to proceed with its spending plans. Supplementary Estimates are normally tabled twice a year, the first document in early November and a final document in early March. Each Supplementary Estimates document is identified alphabetically A, B, C, etc. Under special circumstances, more than two Supplementary Estimates documents can be published in any given year.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented  
by the Minister of Public Works and Government Services, 2004

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS Web site at the following address: [www.tbs-sct.gc.ca](http://www.tbs-sct.gc.ca).

Available through your local bookseller or by mail from  
Canadian Government Publishing  
Public Works and Government Services Canada  
Ottawa (Ontario)  
K1A 0S5

Telephone: (613) 941-5995  
Orders only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)  
Fax: (613) 954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)  
Internet: <http://publications.gc.ca>

Catalogue No.: BT31-2/2005-III-21  
ISBN 0-660-62530-X



105-00968/

CANADIAN HUMAN RIGHTS COMMISSION

## 2004-2005 Estimates

A Report on Plans and Priorities



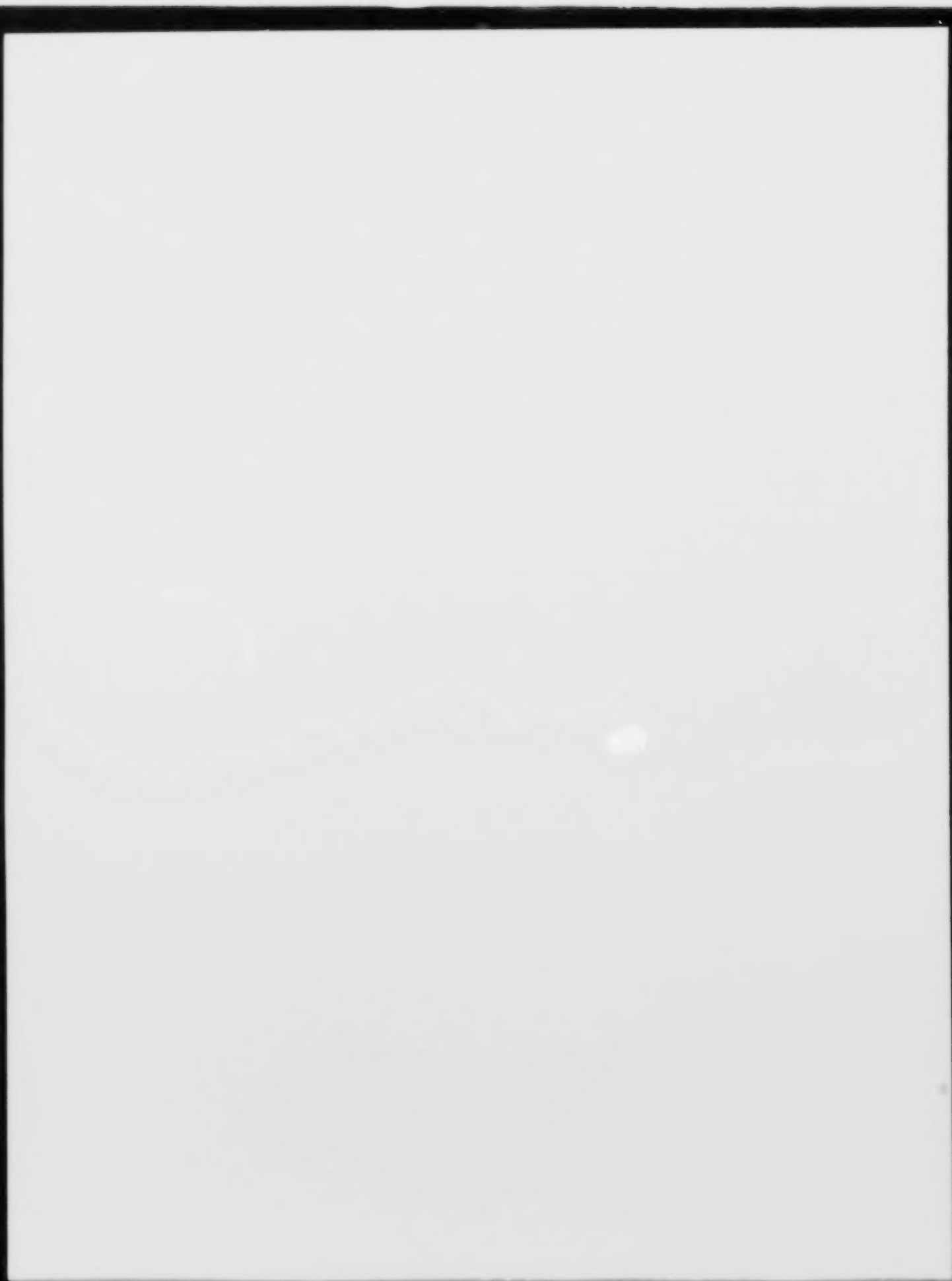
The Honourable Irwin Cotler P.C., M.P.  
Minister of Justice and Attorney General of Canada



## Table of Contents

|                  |                                                 |    |
|------------------|-------------------------------------------------|----|
| <b>Section 1</b> | Message .....                                   | 1  |
|                  | 1.1 The Chief Commissioner's Message .....      | 1  |
|                  | 1.2 Management Representation Statement .....   | 4  |
| <b>Section 2</b> | Raison d'être .....                             | 5  |
| <b>Section 3</b> | Planning Overview (Strategic Plan) .....        | 6  |
| <b>Section 4</b> | Plans and Priorities by Strategic Outcome ..... | 9  |
|                  | 4.1 Complaints .....                            | 13 |
|                  | 4.2 Employment Equity .....                     | 23 |
|                  | 4.3 Human Rights Promotion .....                | 27 |
|                  | 4.4 Corporate Services .....                    | 35 |
| <b>Section 5</b> | Organization .....                              | 42 |
|                  | 5.1 Strategic Outcomes and Service Lines .....  | 42 |
|                  | 5.2 Accountability .....                        | 43 |
|                  | 5.3 Commission Planned Spending .....           | 45 |
| <b>Section 6</b> | Annexes .....                                   | 46 |
|                  | 6.1 Net Cost of Program for 2004-2005 .....     | 46 |





## Message

### 1.1 The Chief Commissioner's Message

The past year has been one of transformation for the Canadian Human Rights Commission; the year to come promises more changes still as we continue to adapt the way we do business in order to strengthen human rights, protect the public interest, and enhance human dignity.

Last year, we focused our resources on managing human rights complaints more quickly and efficiently. In our business plan, we set three key objectives for ourselves to guide the transformation process: first, to have no cases two years old or older by March 31, 2004; second, to have no cases more than one year old by the fall of 2004; and third, to adopt measures to ensure that no new backlog would be created in the future. At the same time, the Commission was putting in place a new model for human rights management which would allow a greater focus on systemic human rights issues, putting the Commission's resources where they will have the greatest human rights impact.

One year into this change process, the early results are encouraging: the number of final decisions on human rights cases, which includes pre-Tribunal settlements, increased by 79% between 2002 and 2003; the average age of complaints in the caseload was reduced from 25.3 months in December 2002 to 15.6 months in December 2003; and the number of cases two years old or older dropped by 48% between 2002 and 2003.

This demonstrable progress was achieved by introducing interdisciplinary teamwork from the outset of the complaints process, streamlining our complaint process, and reallocating budgets and resources to where they have the greatest impact. A case in point is the decision to allocate more resources to alternative dispute resolution (ADR) and make mediation available at all stages in the complaint process. The result: 321 mediated settlements in 2003 compared to 160 in 2002. The success of the new ADR Services Branch means that early dispute resolution through mediation will continue to be a focus of the Commission.

Over the next reporting period, we will continue to work toward our business plan objectives. At the same time, we recognize that the Canadian Human Rights Commission is only one link in the human rights protection chain.

Strengthening that chain in ways that will make a positive difference in the lives of Canadians requires the Commission to work in partnership with other organizations that have a role to play in respecting, upholding and protecting the human rights of Canadians, including employers, unions, NGOs, the Canadian Human Rights Tribunal, and parliamentarians. And just as the Commission has reviewed its processes to gain efficiencies, other organizations will need to do the same if we are to meet Canadians' expectations that their human rights will be respected, and that a flexible, timely and sustainable system is in place to deal with violations of those rights.

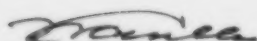
As we seek ways to strengthen the system, responsible stewardship of public resources also requires us to make choices to ensure that we spend our energy where it will have the greatest impact. One such strategic choice is to increase our efforts in the area of discrimination prevention. We believe that working with employers and unions to improve workplace training and policies will make for healthier workplaces and reduce the flow of human rights complaints. By focusing our resources initially on seven key organizations in 2004-2005, the Commission believes it will accelerate the impact of its work and bring about the most effective change for Canadians. The Commission's Employment Equity Program, through compliance audits under the *Employment Equity Act*, ensures federal employers identify and address employment barriers which exclude women, Aboriginal peoples, persons with disabilities and visible minorities from full representation in their workforces. By concentrating on larger employers, the Commission has initiated audits with 278 employers covering 76% of all federal employees.

The choice of cases in which the Commission will participate fully at Tribunal must also be a strategic one. Although cases will always be referred to the Tribunal based on their merit, the Commission's role to represent the public interest at Tribunal must be undertaken within a finite budget. With funding to participate fully in roughly 40 cases per year, the Commission will focus on cases with broad systemic impact and precedential value, where the opportunity to serve the public interest is greatest.

Over the next year, the Commission also foresees entering into discussions regarding the kinds of changes to the *Canadian Human Rights Act* needed to make the legislation even more effective.



These types of positive program changes will be underpinned by a strong Modern Management framework. The Commission is committed to integrating a Modern Management framework that is well adapted to the needs of our organization and provides value to Canadians. After receiving an encouraging modern management capacity assessment from the management consulting firm of Deloitte & Touche LLP in September 2003, the Commission is now in the process of developing and implementing an action plan to fill in the gaps identified in the capacity assessment and build on existing strengths. Clear business objectives and performance standards, coupled with well-managed human and financial resources, will ensure that the Commission delivers on its mandate in the most efficient and effective manner possible.



---

Mary M. Gusella  
Chief Commissioner

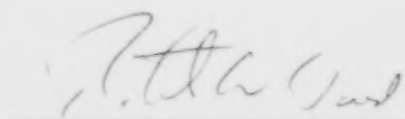
## 1.2 Management Representation Statement

I submit, for tabling in Parliament, the 2004–2005 Report on Plans and Priorities (RPP) for the Canadian Human Rights Commission.

This document has been prepared based on the reporting principles and disclosure requirements contained in the *Guide to the preparation of the 2004–2005 Report on Plans and Priorities*.

- It accurately portrays the organisation's plans and priorities.
- The planned spending information in this document is consistent with the directions provided in the Minister of Finance's Budget and by TBS.
- Is comprehensive and accurate.
- Is based on sound underlying departmental information and management systems.

The reporting structure on which this document is based has been approved by Treasury Board Ministers and is the basis for accountability for the results achieved with the resources and authorities provided.



Robert W. Ward, Secretary General  
April 2004



## Raison d'être

Our mission is:

- to protect and advance human rights by providing a forceful, independent and credible voice for promoting equality in Canada.
- to discourage discrimination and disadvantage and ensure compliance with the *Canadian Human Rights Act* and the *Employment Equity Act*.
- to share our experience and cooperate with human rights institutions in Canada and in other countries.

These mission statements are under review to best reflect the Commission's legislative mandate.

Section 2 of the *Canadian Human Rights Act* states that:

*"the purpose of this Act is to extend the laws in Canada to give effect, within the purview of matters coming within the legislative authority of Parliament, to the principle that all individuals should have an opportunity equal with other individuals to make for themselves the lives that they are able and wish to have and to have their needs accommodated, consistent with their duties and obligations as members of society, without being hindered in or prevented from doing so by discriminatory practices based on race, national or ethnic origin, colour, religion, age, sex, sexual orientation, marital status, family status, disability or conviction for an offence for which a pardon has been granted."*

Section 2 of the *Employment Equity Act* states that:

*"the purpose of this Act is to achieve equality in the workplace so that no person shall be denied employment opportunities or benefits for reasons unrelated to ability and, in the fulfilment of that goal, to correct the conditions of disadvantage in employment experienced by women, aboriginal peoples, persons with disabilities and members of visible minorities by giving effect to the principle that employment equity means more than treating persons in the same way but also requires special measures and the accommodation of differences."*

## Planning Overview (Strategic Plan)

### A New Human Rights Landscape

In 1978, Parliament created the Canadian Human Rights Commission to administer the *Canadian Human Rights Act*, which was passed by Parliament in 1977. It did so because Canadians felt strongly that discrimination was not acceptable. Canadians wanted a specialized human rights body to promote better understanding of equality and deter discrimination. Parliament gave the Commission a range of tools to do this job: the power to accept individual complaints, mediate, do research, report to Parliament and inform the public about human rights issues.

Much has changed since then. Public awareness of human rights has increased and our understanding of discrimination has evolved. While direct discrimination still occurs, we now also understand that discrimination can be indirect as well. Overall, discrimination has become more complex and subtle and, as a consequence, more difficult to address.

Although the human rights landscape may have shifted, there is still a need and a desire for a strong public body to promote equality. We know that many Canadians still encounter discrimination. The number of signed complaints at the Commission rose by almost 40% in 2002 and by a further 36% in 2003. We also know that Canadians still strongly support equality and are opposed to discrimination. Fifty different public opinion polls over the past 15 years have shown that Canadians maintain a deep commitment to equality and human rights, and view them as core Canadian values which must be protected by public institutions.

But because the human rights landscape has changed, public institutions engaged in human rights need to take new approaches.

While the Act and the Commission have served Canadians well, this changing human rights landscape has raised new challenges for the Commission. To deliver better human rights results for Canadians, the Commission needs to adapt, and develop new tools and new ways of doing business.



## New Directions for the Canadian Human Rights Commission

Over the past year, the Canadian Human Rights Commission has been engaged in a process of reform—overhauling the complaints system, working hard to reduce the backlog of cases and putting in place a new system to address systemic human rights issues.

The Commission is moving through a change process that is guided by five key objectives, as follows:

- better serve the public interest by providing for a range of complaint and non-complaint tools and case triage to allow the Commission to make the greatest human rights impact for the resources at the Commission's disposal;
- transform behaviour by providing procedures such as alternative dispute resolution that allow for the active participation of complainants and respondents in finding solutions;
- ensure a comprehensive system that is accessible to all Canadians;
- build a preventive and forward-looking system that can identify emerging and systemic human rights issues and prevent discrimination by creating a culture of human rights; and
- deliver good governance by ensuring independence and impartiality, an improved relationship with Parliament and a coherent human rights governance structure among the increasing number of federal bodies dealing with human rights issues.

Three important points to note:

- While some of the objectives of the Commission's agenda for change can be achieved within the confines of the current legislation, others will require changes to the *Canadian Human Rights Act*. One of the Commission's priorities over the next year is to hold discussions with Parliament, the federal government and relevant stakeholders to seek improvements to the Act.

- All objectives can be met in part through the Commission's own processes, but they cannot be met fully unless other parts of the federal human rights system—namely the Canadian Human Rights Tribunal and federally regulated employers and service-providers—also modernize their approaches and policies.
- The Commission's new directions for human rights aim at meeting many of the same objectives of the 2000 report of the federal review panel, *Promoting Equality: A New Vision*, albeit through different procedural means.

Serving the public interest requires solid public administration consistent with modern management practices. In 2004–2005, the Commission is committed to integrating a Modern Management framework that is well adapted to its needs and provides value to Canadians. The Commission will continue to develop and pilot results-based performance measures and implement a comprehensive human resources framework which will be integrated into the Commission's structures for accountability and strategic and business planning.

The scope of change is widespread and the process is one of continuous improvement. The participation and commitment of staff and stakeholders will enrich the process and ensure that the Commission will continue to serve Canadians well. Taken together, these reforms are aimed at strengthening human rights, protecting the public interest and enhancing human dignity. These are values that all Canadians share.



## Plans and Priorities by Strategic Outcome

The Canadian Human Rights Commission has the following strategic outcomes/service lines: Complaints, Employment Equity, Human Rights Promotion and Corporate Services.

| Strategic Outcomes                                   | Priorities                                                                                                                                                                                 | Type of Priority |
|------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|
| Management and Resolution of Human Rights Complaints | 1. Continue to modernize the intake and investigation processes in order to eliminate the backlog and prevent its return.                                                                  | Ongoing          |
|                                                      | 2. Ensure a balance between the number of new signed complaints and the number of cases closed in any given year.                                                                          | Ongoing          |
|                                                      | 3. Continue to expand the effective delivery of ADR Services.                                                                                                                              | New              |
|                                                      | 4. Strengthen the use of ADR by complainants and respondents in order to increase the number of cases that are resolved at an early stage in the complaint process.                        | New              |
|                                                      | 5. Continue to provide legal support to the Chief Commissioner, the Commissioners and the Commission's senior management team with respect to the change initiative.                       | Ongoing          |
|                                                      | 6. Refine the Commission's role in hearings before the Canadian Human Rights Tribunal to ensure that the Commission focuses its work on those cases with the greatest human rights impact. | New              |



| Strategic Outcomes                                                                                                                            | Priorities                                                                                                                                                                                                                                                    | Type of Priority |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|
|                                                                                                                                               | 7. Foster a close working relationship between the Legal Services Branch and other branches/teams to provide legal advice at all stages in the complaint process and policy development initiatives.                                                          | New              |
|                                                                                                                                               | 8. Facilitate the implementation of an "On-line Court Filing System" which will assist the Commission in filing court documents electronically.                                                                                                               | Ongoing          |
| Greater Equality in the Workplace for the Four Designated Groups under the <i>Employment Equity Act</i>                                       | 1. Assist employers in understanding the <i>Employment Equity Act</i> , their responsibilities, and the standards for compliance.                                                                                                                             | Ongoing          |
|                                                                                                                                               | 2. Ensure that those employers who have not yet been audited have completed the work required by the <i>Employment Equity Act</i> and are in full compliance.                                                                                                 | Ongoing          |
|                                                                                                                                               | 3. Ensure that employers who have been found in compliance by virtue of having a compliant employment equity plan make reasonable progress toward closing gaps in representation.                                                                             | Ongoing          |
| Increased Understanding and Acceptance of Human Rights and Employment Equity Principles and Reduced Discriminatory Practices in the Workplace | 1. Support the implementation of the Commission's change initiative by working in partnership with respondents and employers to prevent discrimination through human rights education, including the promotion of early dispute resolution, thereby improving | New              |

| Strategic Outcomes | Priorities                                                                                                                                                                                                                                                          | Type of Priority |
|--------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|
|                    | workplaces and reducing the flow of human rights complaints.                                                                                                                                                                                                        |                  |
|                    | 2. Inform Canadians about the Commission's programs and services and inform employers about the integration of human rights and employment equity principles into their workplaces by increasing the Commission's Web presence.                                     | Ongoing          |
|                    | 3. Continue to provide high quality services to Canadians who contact the Commission by phone or e-mail.                                                                                                                                                            | Ongoing          |
|                    | 4. Policy Research: Research and develop human rights policy statements, policy positions, other policy documents, standards and best practices to support the Commission's work and inform Canadians/stakeholders about human rights principles and concepts.      | Ongoing          |
|                    | 5. Case Support: Provide human rights policy advice in support of the individual complaints management system.                                                                                                                                                      | Ongoing          |
|                    | 6. Partnerships: Continue to ensure a citizen focus in the Commission's human rights policy and international program work through expanded partnerships with other government departments, the private sector, voluntary organizations and international partners. | Ongoing          |



| Strategic Outcomes                       | Priorities                                                                                                                                                                                                                                          | Type of Priority |
|------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|
| Management of the Commission's Resources | 1. Support the implementation of the Modern Management Action Plan.                                                                                                                                                                                 | New              |
|                                          | 2. Develop and implement Results-Based Management and Accountability Frameworks (RMAFs) for the Human Rights Complaint Program, the Employment Equity Audit Program and the Commission as a whole.                                                  | New              |
|                                          | 3. Sustain the Internal Audit and Evaluation functions and implement a Risk Management function.                                                                                                                                                    | Ongoing          |
|                                          | 4. Provide sound stewardship, administrative practices and/or controls in the areas of strategic and business planning, finance, procurement and administration, security, information technology and information management (records and library). | Ongoing          |
|                                          | 5. Implement new electronic business applications known as the Information Technology Innovation (ITI) Project.                                                                                                                                     | Ongoing          |
|                                          | 6. Implement the Commission's Human Resources Management Framework and ensure its integration into the Commission's management structures for accountability, strategic thinking, and business planning.                                            | New              |



| Strategic Outcomes | Priorities                                                                                                                                                                  | Type of Priority |
|--------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|
|                    | 7. Provide advice on human resources management strategies to the senior management team to support the achievement of the Commission's goals.                              | Ongoing          |
|                    | 8. Assist managers with the application of innovative and effective human resources strategies that will support employee learning and development and succession planning. | New              |

## 4.1 Complaints

### ***STRATEGIC OUTCOME: Management and Resolution of Human Rights Complaints***

The Commission provides recourse to those in Canada who believe that their rights, as set out in the *Canadian Human Rights Act* (the Act), have been violated. The Act applies to federal departments and agencies and federally regulated employers and service providers.

The Act empowers the Commission to receive and investigate complaints of discrimination in employment and in the provision of goods and services customarily available to the general public, based on the eleven grounds enumerated in the Act. The Commission also has the authority to investigate complaints of wage discrimination on the ground of sex.

The Operations Sector is responsible for dealing with complaint-related inquiries and investigating those complaints that are not resolved through mediation. This includes pay equity complaints and other complaints raising systemic issues. The Sector is also responsible for preparing and presenting cases to the Commission, the members of which make the final decisions on complaints. The Sector reports directly to the Secretary General.



On February 1, 2003, the Commission created a new Alternative Dispute Resolution Services Branch with the mandate to strengthen the service and deal with a larger number of cases. The Branch is separate from and independent of the other aspects of the complaint process (intake, investigation, and litigation) and reports directly to the Secretary General.

The Legal Services Branch provides advisory and advocacy services to the Commission. It provides advice as requested to the Chief Commissioner, the Commissioners, and to each of the branches of the Commission. It also represents the Commission in cases before the Canadian Human Rights Tribunal, the Federal Court and the Supreme Court of Canada as appropriate. It is important to note that the Commission's role before these judiciary bodies is as a defender of the public interest, not as a defender of either of the two parties—complainant and respondent—in the case.

### **Description of the Human Rights Complaint Process**

A complaint of discrimination may move through several stages from inquiry and intake to mediation, investigation, conciliation and litigation. Alternative Dispute Resolution (ADR) is offered at all stages of the process. Inquiry, intake and investigation are performed by the Operations Sector with input from the Policy and International Program and Legal Services branches; mediation and conciliation are performed by the Alternative Dispute Resolution Services (ADRS) Branch; and litigation is performed by the Legal Services Branch.

**Inquiry:** An inquiry is any initial contact with the Commission by a person, group or organization seeking information or wishing to bring a situation or concern to the Commission's attention.

**Intake:** At the intake stage, additional information is gathered and further analysis is conducted to determine if the allegation constitutes a basis for a complaint of discrimination under the Act. If it does, it is referred to mediation or investigation.

**Investigation:** Complaints that are not settled in mediation are referred to investigation, where evidence related to the complaint is gathered and analyzed, and recommendations are prepared for the consideration of the Commissioners.



**Alternative Dispute Resolution:** The increased use of ADR is the cornerstone of the Commission's plan for reforming the complaint process. In 2003-2004, an improved ADR process was implemented as an alternative to investigation. While ADR is available to the parties at all stages of the complaint process, in practice, most dispute resolution takes place at one of two critical points: as a mediation prior to investigation—immediately after a complaint has been filed; or after investigation when, based on an investigator's findings, the Commissioners decide to refer the complaint to conciliation. Both processes are confidential and without prejudice. The objective is to help the parties identify their interests in the matter, and arrive at a resolution which is reasonable and mutually acceptable.

**Litigation:** Litigation begins with the referral of a complaint to the Canadian Human Rights Tribunal for an inquiry. Under the *Canadian Human Rights Act*, legal counsel represents the public interest before the Tribunal. The nature and scope of the representation continue to be reviewed and refined by the Commission to better reflect the Commission's public interest role under its enabling legislation and to ensure strategic use of the Commission's finite resources for the purposes of litigation.

## PLANS AND PRIORITIES

| Strategic Outcome                                    | Priorities                                                                                                                | Type of Priority |
|------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|
| Management and resolution of human rights complaints | 1. Continue to modernize the intake and investigation processes in order to eliminate the backlog and prevent its return. | Ongoing          |
|                                                      | 2. Ensure a balance between the number of new signed complaints and the number of cases closed in any given year.         | Ongoing          |
|                                                      | 3. Continue to expand the effective delivery of ADR Services.                                                             | New              |

| Strategic Outcome | Priorities                                                                                                                                                                                     | Type of Priority |
|-------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|
|                   | 4. Strengthen the use of ADR by complainants and respondents in order to increase the number of cases that are resolved at an early stage in the complaint process.                            | New              |
|                   | 5. Continue to provide legal support to the Chief Commissioner, the Commissioners and the Commission's senior management team with respect to the change initiative.                           | Ongoing          |
|                   | 6. Refine the Commission's role in hearings before the Canadian Human Rights Tribunal to ensure that the Commission focuses its work on those cases with the greatest human rights impact.     | New              |
|                   | 7. Foster a close working relationship between the Legal Services Branch and other branches/teams to provide advice at all stages in the complaint process and policy development initiatives. | New              |
|                   | 8. Facilitate the implementation of an "On-line Court Filing System" which will assist the Commission in filing court documents electronically.                                                | Ongoing          |

**Priority:**

Continue to modernize the intake and investigation processes in order to eliminate the backlog and prevent its return.

**Plan:**

In 2003–2004, the Commission gave priority to reducing its backlog and committed to redesigning and implementing a new complaint process by November 1, 2003. It further committed to completing 740 investigations by March 31, 2004, and to consequently ensuring that there would be no cases in the system over two years old by that date.

- For 2004–2005 and beyond, the Commission is committed to keeping the momentum going. It plans to make changes that will ensure that complaints, in general, will be processed within a year. The Commission will also continue to improve the way it handles complaints at intake and investigation. For example, it will strengthen the use of multi-disciplinary grounds-based teams (who already play an important role in the early triage of cases), thus helping to ensure that each case is handled appropriately. It will also complete the implementation of a new notification process, as well as a revised format for investigation reports, to ensure greater consistency for decision makers.

**Priority:**

Ensure a balance between the number of new signed complaints and the number of cases closed in any given year.

**Plans:**

- In 2004–2005, the Commission expects to respond to about 50,000 inquiries received by mail, e-mail, telephone or personal visit, and provide an initial response as to whether it is a matter that requires referral to another source, or a matter that appears to fall within the Commission's jurisdiction. If the inquiry deals with matters that are beyond the Commission's jurisdiction, the Commission will suggest other avenues the callers might pursue to deal with their concerns.
- In 2004–2005, the Commission will process approximately 2,000 intake files. Some cases will be discontinued either because the complainant decides not to take the matter further, or because, after closer

examination, it becomes apparent that the matter is outside the Commission's jurisdiction. The remaining cases will result in signed complaints. A number of these signed complaints will be referred to other redress mechanisms under Section 41 (1) of the Act or determined to be out of time. The remainder will be dealt with through mediation and/or investigation.

- In 2004-2005, the Commission will carry out investigations for approximately 750 files, not including pay equity complaints or those cases settled at mediation.
- For the 2004-2005 fiscal year, the Commission will be actively investigating about ten pay equity complaints. In 2003-2004, the Commission processed 36 pay equity complaints, 4% of all complaints processed. Decisions were rendered on 30 complaints, 24 of which had been under investigation for over two years. This represents a reduction of the active caseload of pay equity complaints by over 80%. Pay equity complaints are treated separately because they require a different and more complex investigation often involving external expertise and resources. Pay equity complaints require extensive analysis and discussion with employees, bargaining agents and employers. Over the past several years, allegations of systemic wage discrimination represented about 1% to 2% of all inquiries received by the Commission.

**Priority:**

Continue to expand the effective delivery of ADR Services.

**Plans:**

- Offer pre-investigation mediation to parties in complaints referred to ADR Services Branch by the Intake unit, and conduct sessions in cases where the parties agree to mediation. It is expected that most new complaints received at the Commission will be referred to the ADR Services Branch, i.e., approximately 650.
- Conduct conciliation sessions in complaints in which the Commission decides to appoint a conciliator. Given recent changes in the Commission's approach to conciliation (see bullet below), it is difficult to estimate how many complaints will be referred to conciliation.



However, it is expected that the number of conciliation cases in 2004-2005 could exceed 200.

- The Commission introduced a new approach to conciliation in September 2003. In the past, the Commission would appoint a conciliator and, if conciliation did not lead to a settlement, the complaint would return to the Commission for a decision on whether it should be dismissed or referred to the Tribunal for further inquiry. Now, the Commission frequently decides to *both* appoint a conciliator *and* refer the complaint to the Tribunal. Conciliation must be completed within 60 days and, if unsuccessful, the case is sent directly to the Tribunal without returning to the Commission. In 2004-2005, the Commission will continue to review the conciliation model to assess its proper place in the ADR spectrum and identify other ways in which the process can be improved.
- Establish a national network of contractors to provide more efficient delivery of ADR services across the country. The Commission will also continue to develop its network of ADR experts who can be called upon for theoretical and practical advice on ADR.
- Update the ADR Services Branch procedures manual for Commission staff and contractors. The manual will address practical considerations related to the Commission's services, and provide information on current thinking in the field of ADR.
- The Commission will gauge its success in achieving this priority in a number of ways:
  - measure the success rate in mediation and conciliation, and look to maintain a rate in the 60% to 65% range;
  - introduce a questionnaire to measure client satisfaction with ADR services;
  - measure its success in meeting its time standards for cases referred to mediation and conciliation (i.e., a maximum of four months in the ADR Services Branch for most complaints); and
  - analyze remedies obtained in mediation and conciliation to see how they compare to remedies ordered by the Tribunal in similar cases, and to what extent they address the larger public interest concerns raised in complaints.

**Priority:**

Strengthen the use of ADR by complainants and respondents in order to increase the number of cases that are resolved at an early stage in the complaint process.

**Plans:**

- Shortly after its creation, the ADRS Branch identified the seven organizations most often cited in complaints. These seven respondents account for approximately 25% of the Commission's caseload. Meetings were held between the Chief Commissioner and the CEO's of these organizations, and between senior ADRS managers and their counterparts, to explain the shift from litigation to ADR. These meetings will continue throughout 2004-2005, with emphasis on training sessions on ADR for managers, staff and union representatives.
- The Commission has developed a Memorandum of Understanding under its mandate to discourage discrimination in which the signatories agree to favour the use of ADR to deal with complaints that may be filed against them with the Commission. The Commission will attempt to have all seven key respondents sign the MOU within the 2004-2005 fiscal year.
- The Commission created a Case Management Unit in the summer of 2003 to promote the use of ADR to the parties to complaints, and to help prepare them to participate effectively in ADR sessions. The unit is still evolving, and will continue to develop its approach, procedures and techniques in the coming year.
- Host a seminar in June 2004 on the subject of protecting the public interest when mediating human rights complaints. The seminar will be open to ADR Services Branch staff, ADR practitioners from provincial human rights commissions, and the private sector.
- Publish newsletters on ADR for distribution to stakeholders, and begin putting settlement summaries on the Commission Web site (with identifying information removed) to demonstrate the effectiveness and appropriateness of ADR in dealing with human rights complaints.
- The Commission will gauge its success in achieving this priority by measuring the participation rate in mediation, and looking for a higher rate than the current rate of 64% (January to December 2003).

**Priority:**

Continue to provide legal support to the Chief Commissioner, the Commissioners and the Commission's senior management team with respect to the change initiative.

**Plan:**

- Respond to requests for legal advice from the Chief Commissioner, the Commissioners and senior management members of the Commission regarding all aspects of the change initiatives on a timely basis.

**Priority:**

Refine the Commission's role in hearings before the Canadian Human Rights Tribunal to ensure that the Commission focuses its work on those cases with the greatest human rights impact.

**Plans:**

- Provide appropriate levels of representation of the public interest at pre-Tribunal mediation, at Tribunal hearings and before the courts.
- Continue discussions between the Commission and the Canadian Human Rights Tribunal to foster a more effective and efficient Tribunal hearing process.
- Participate in alternative dispute resolution processes in matters before the Canadian Human Rights Tribunal and the Federal Court.
- Ensure effective case management through the use of case tracking systems.

**Priority:**

Foster a close working relationship between the Legal Services Branch and other branches/teams to provide advice at all stages in the complaint process and policy development initiatives.

**Plan:**

- Provide early legal input into the complaint process and policy development initiatives through participation in multi-disciplinary teams.



**Priority:**

Facilitate the implementation of an "On-line Court Filing System" which will assist the Commission in filing court documents electronically.

**Plans:**

- Continue to provide input to the E-Filing Project Advisory Committee (EPAC).
- Continue to monitor the development of the "On-line Court Filing System" and develop plans to integrate the system into the Commission's work once it has been fully implemented.

The following priorities from the Commission's 2003-2004 RPP have been discontinued or modified:

- The Commission would provide legal support to the Chief Commissioner, the Commissioners and the Commission's Senior Management team with respect to the complaint process, employment equity audit process, policy and promotion initiatives, and administrative matters. This priority has been discontinued as a priority as it is more aptly described as part of the Legal Services Branch's mandate.
- The Commission would provide legal support to change initiatives which are aimed at streamlining processes. This priority has evolved into the one stated above of fostering a close working relationship between the Legal Services Branch and other branches/teams.
- The Commission would continue liaison with legal services of provincial and territorial human rights commissions. This priority has been discontinued in view of resource limitations and other emerging priorities.

**CHALLENGES AND RISKS**

The main challenge is three-fold: continuing to cope with an increasing volume of cases while eliminating the backlog; assessing the results of reformed processes instituted in the previous year; and continuing to reform the complaint process as part of good management.

## **RESOURCES**

The Commission allocates a total of 96 FTEs and \$ 12.781M to this strategic outcome.

## **MONITORING**

Monitoring measures are in place to ensure incoming complaints are dealt with in a timely manner, that reports to the Commission are of good quality, and that the requirements of natural justice are met in the way complaints are served on respondents and reports are disclosed to the parties. The measures include monthly performance reports tabled at Executive Committee meetings and at meetings with Commissioners, caseload management by supervisory staff, the provision of advice to staff by supervisors, consultation through multi-disciplinary teams and the review of all reports by the Case Support Committee (comprised of senior managers) before they are presented to the members of the Commission.

### **4.2 Employment Equity**

#### ***STRATEGIC OUTCOME: Greater Equality in the Workplace for the Four Designated Groups under the Employment Equity Act***

The Commission carries out audits of federally regulated private-sector employers with more than 100 employees, Crown corporations, federal government departments and separate agencies to assess their compliance with the *Employment Equity Act* and to ensure cases of non-compliance are corrected. The requirements of the *Employment Equity Act* are designed to ensure that employers take the necessary steps to identify, correct or eliminate the effects of employment discrimination, intentional or otherwise, on the four designated groups: women, Aboriginal peoples, persons with disabilities and members of visible minorities. Once employers are in compliance—defined initially as having a plan in place which, if implemented, will achieve full representation—the Commission monitors their progress and takes action. This includes conducting new “implementation” audits if reasonable progress toward removing under-representation is not achieved.

## PLANS AND PRIORITIES

| Strategic Outcome                                                                                       | Priorities                                                                                                                                                                        | Type of Priority |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|
| Greater equality in the workplace for the four designated groups under the <i>Employment Equity Act</i> | 1. Assist employers in understanding the <i>Employment Equity Act</i> , their responsibilities, and the standards for compliance.                                                 | Ongoing          |
|                                                                                                         | 2. Ensure that those employers who have not yet been audited have completed the work required by the <i>Employment Equity Act</i> and are in full compliance.                     | Ongoing          |
|                                                                                                         | 3. Ensure that employers who have been found in compliance by virtue of having a compliant employment equity plan make reasonable progress toward closing gaps in representation. | Ongoing          |

### Priority:

Assist employers in understanding the *Employment Equity Act*, their responsibilities and the standards for compliance.

### Plans:

- Develop and implement strategies to improve employers' ability to respond to the requirements of the *Employment Equity Act* and to reach compliance through the provision of training, workshops, and work tools. This will be done by working in partnership with Human Resources and Skills Development Canada (Labour Program) and the Public Service Human Resources Management Agency of Canada. The Commission will continue to provide bi-annual reports to the Clerk of the Privy Council on the performance of federal departments and agencies as provided for in its protocol established in 2002-2003.



- Develop and implement a strategy in 2004–2005 to ensure employers already in compliance make appropriate adjustments to update their assessment of gaps in representation using the new Census/Participation and Activity Limitation Survey (PALS) statistics available March 31, 2004.

**Priority:**

Ensure that those employers who have not yet been audited have completed the work required by the *Employment Equity Act* and are in full compliance.

**Plans:**

- Complete over the next year (with a compliance report or a signed interim report with undertakings) the 25 initial audits that will be outstanding by March 31, 2004 (the Commission planned to complete the 48 audits that were under way at the start of 2003–2004. They have not been completed in 2003–2004 because special purpose funding to activate audits was not renewed.)
- Complete over the next year the remaining 18 pilot project audits of 25 small, private-sector employers (100–299 employees). This pilot project uses a streamlined compliance audit approach intended to complete audits within a 12-month time frame. This includes 13 of 15 audits which were to have been completed by March 31, 2004, but whose implementation was delayed in response to resource changes. Of these, however, 60% are expected to be completed within the 12-month objective. This pilot project is being carefully monitored and will assist the Commission in developing a more efficient approach to all audits.
- Complete (with a compliance report or a recommendation to the Commission for enforcement action) the 30 follow-up audits that were under way as of March 31, 2004.
- Initiate follow-up audits in 2004–2005 and subsequent years by stipulated deadline dates with those employers who were required to sign undertakings following initial audits.
- Initiate new compliance audits of the Canadian Forces, RCMP, and CSIS. This will increase the percentage of federal employees employed in organizations which have been audited or are in the process of being audited from 75% to 85%. In the subsequent two years, the Commission expects to resume initiating compliance audits, setting as



a priority the approximately 50 remaining employers with over 500 employees. With these employers included, 96% of federal employees will be in organizations audited or under audit.

The Commission indicated in its 2003-2004 Report on Plans and Priorities (RPP) that it intended to initiate 52 new audits with employers who had not yet been audited in each of the three years covered by the RPP. However, on March 31, 2003, one-third of the Employment Equity budget was not renewed by the government. The resource reductions resulted in the Commission being unable to initiate new compliance audits at the projected rate.

**Priority:**

Ensure that employers who have been found in compliance by virtue of having an employment equity plan make reasonable progress toward closing gaps in representation.

**Plans:**

- Complete, on an annual basis, an assessment of progress toward implementation of employment equity plans of all those employers who have been in compliance for at least one year.
- Contact by letter, on an annual basis, those employers whose first-year reports suggest a lack of reasonable progress.
- Assess, on an annual basis, the requirement for an Employment Equity Implementation Audit for those employers whose three years of reports suggest a lack of reasonable progress, and initiate action. A minimum of 10 implementation audits are expected to commence in 2004-2005, adding to the five audits that were initiated in 2003-2004.

**CHALLENGES AND RISKS**

The most significant challenge facing the Commission is to adjust its employment equity compliance audits in order to ensure the Employment Equity Program is delivered efficiently and in tune with its statutory mandate with the current level of resources. The Commission will complete its pilot project with small employers, and apply lessons learned to improve its efficient implementation of audits. Another challenge is to find the resources required

to identify, develop and begin implementation of an alternative approach for the approximately 170 un-audited small employers (representing only 4% of federal employees covered by the Act) by March 31, 2005.

### **RESOURCES**

The Commission allocates a total of 22 FTEs and \$ 2.072M to this strategic outcome.

### **MONITORING**

The Commission's Audit Review Committee conducts performance assessments of the auditors' work on a regular basis to ensure consistency of approaches. It also holds a monthly meeting with all employment equity staff to review progress and discuss audit issues. In addition, the Commission uses its computerized Employment Equity Audit Tracking System (EEATS) to track audit progress and standards on an ongoing basis.

The Commission has commenced the development of a Results-Based Management and Accountability Framework (RMAF) for its Employment Equity program. A process profile, logic model and performance indicators have been developed. During 2004-2005, the Commission plans to develop the two remaining components of the RMAF, namely the performance measurement strategy and the reporting strategy.

## **4.3 Human Rights Promotion**

### ***STRATEGIC OUTCOME: Increased Understanding and Acceptance of Human Rights and Employment Equity Principles and Reduced Discriminatory Practices in the Workplace***

The Human Rights Promotion Branch of the Commission is responsible for developing and conducting information programs to foster public understanding of the *Canadian Human Rights Act*, the *Employment Equity Act*, and the role and activities of the Commission. It must foster public recognition of, and support for, the human rights and employment equity principles that underpin the Acts.

The *Canadian Human Rights Act* requires the Commission, *inter alia*, to "undertake or sponsor research programs" relating to its duties and functions, "carry out studies on human rights" and use any means consistent with its duties under the Act to discourage behaviour prohibited by the Act.

To fulfill this mandate, the Policy and International Program Branch undertakes research and develops policies in order to guide the Commission's work and inform the public, government, employers and service providers about human rights concepts so as to improve their human rights practices.

The Commission will continue to increase the understanding of human rights and employment equity principles and practices among Canadians, federal departments, federally regulated employers and service providers in order to reduce discriminatory practices in the workplace and facilitate access to appropriate recourse. In addition, the Commission will work in partnership with employers to promote mediation, thereby permitting disputes to be resolved earlier in the process, while meeting the needs of the parties involved and respecting the public interest.

### **PLANS AND PRIORITIES**

| <b>Strategic Outcome</b>                                                                                                                      | <b>Priorities</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | <b>Type of Priority</b> |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|
| Increased understanding and acceptance of human rights and employment equity principles and reduced discriminatory practices in the workplace | 1. Support the implementation of the Commission's change initiative by working in partnership with respondents and employers to prevent discrimination through human rights education, including the promotion of early dispute resolution, thereby improving workplaces and reducing the flow of human rights complaints. | New                     |
|                                                                                                                                               | 2. Inform Canadians about the Commission's programs and services and inform employers about the integration of human rights and employment equity principles into their workplaces by increasing the Commission's Web presence.                                                                                            | Ongoing                 |

| Strategic Outcome | Priorities                                                                                                                                                                                                                                                          | Type of Priority |
|-------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|
|                   | 3. Continue to provide high quality services to Canadians who contact the Commission by phone or e-mail.                                                                                                                                                            | Ongoing          |
|                   | 4. Policy Research: Research and develop human rights policy statements, policy positions, other policy documents, standards and best practices to support the Commission's work and inform Canadians/stakeholders about human rights principles and concepts.      | Ongoing          |
|                   | 5. Case Support: Provide human rights policy advice in support of the individual complaints management system.                                                                                                                                                      | Ongoing          |
|                   | 6. Partnerships: Continue to ensure a citizen focus in the Commission's human rights policy and international program work through expanded partnerships with other government departments, the private sector, voluntary organizations and international partners. | Ongoing          |

**Priority:**

Support the implementation of the Commission's change initiative by working in partnership with respondents and employers to prevent discrimination through human rights education, including the promotion of early dispute resolution, thereby improving workplaces and reducing the flow of human rights complaints.



**Plans:**

- Implement a new discrimination prevention program concentrating initially on seven key organizations, as well as the major unions representing their employees. These seven organizations have been identified as the most frequent respondents in human rights complaints filed with the Commission, collectively representing 25% of open cases. The objective of the program is to equip these seven organizations (and eventually others) with a variety of tools that will help them to develop workplaces as free from discrimination as possible. Commission staff will work in partnership with these organizations to develop greater awareness of rights and responsibilities in the area of human rights, put in place training and policy frameworks as required, and strengthen their internal complaint resolution mechanisms by providing access to mediators trained in human rights, where appropriate or needed.
- Regional Commission staff, who have developed close working relationships with community groups, unions, government departments and agencies, will play a key role in supporting the Commission's discrimination prevention priorities by providing training, support and expertise to target organizations and their staff.

**Priority:**

Inform Canadians about the Commission's programs and services and inform employers about the integration of human rights and employment equity principles into their workplaces by increasing the Commission's Web presence.

**Plans:**

- Continue to provide information to Canadians about the Commission's programs, services and mandate, including through the Commission's Web site. The launch of a revamped Web site in March 2004 will enable all Canadians, including employers and service providers, to more easily access information about their rights and responsibilities in the area of human rights. The Web will be used increasingly as the Commission's primary tool of disseminating information.
- Continue to update the Commission's publications and materials. A new Commission newsletter and a new section on the Web site entitled "Complaints" are examples of progress made in 2003-2004.



- Continue to focus the Commission's efforts on activities that will be directed to educating employers whose workforces fall under the *Canadian Human Rights Act* or the *Employment Equity Act*. The Commission plans to post on its Web site the educational tools developed for the initial seven key organizations so that all employers interested in developing and delivering their own training material will benefit from these tools. Making various tools widely accessible will ultimately result in better trained managers and healthier workplaces, and fewer incidents of discrimination.

#### **Priority:**

Continue to provide high quality services to Canadians who contact the Commission by phone or e-mail.

#### **Plans:**

- A new automated response telephone system launched in June 2003 has improved service by providing Canadians with access to a broad range of information 24 hours per day, directing calls more quickly to the appropriate Intake Officer, and allowing the Public Information Agent to answer calls more quickly and spend more time with callers requiring further information. The Commission will continue to undertake measures to improve services to the public by developing internal service standards and continuing to train Public Information Agents to ensure that client responses are timely and up to date with the changes that are occurring.
- Continue to respond to requests for information from the media.

#### **Priority:**

(Policy Research): Research and develop human rights policy statements, policy positions, other policy documents, standards and best practices to support the Commission's work and inform Canadians/stakeholders about human rights principles and concepts.

#### **Plans:**

- Continue to develop human rights policy statements and research to guide Commission decision making, including releasing a revised policy on the duty to accommodate by March 31, 2005, and providing advice and training to Commission staff and external stakeholders on policies



currently in place, such as the policies on drug and alcohol testing and on Aboriginal employment preferences.

- Continue to monitor emerging and systemic human rights issues and undertake ongoing environmental scans so as to develop a Human Rights Report Card to measure progress and gaps in human rights in Canada by March 31, 2007. This will allow the Commission to adjust its policy priorities and react in a timely fashion to human rights developments.
- Continue to study new legislation and government policies to ensure consistency with human rights standards and prepare parliamentary submissions as appropriate.
- Continue to undertake public policy studies, inquiries and/or special reports to Parliament to address systemic and emerging human rights issues.
- Continue to develop and integrate multi-year human rights policy priorities into Commission-wide strategic and business planning processes.
- Continue to play an active role in international fora where human rights standards and policies are developed, such as the International Coordinating Committee of National Human Rights Institutions and the United Nations Commission on Human Rights.
- Strengthen capacity to monitor and report on the Commission's domestic implementation of international human rights obligations.

**Priority:**

(Case Support): Provide human rights policy advice in support of the individual complaints management system.

**Plans:**

- Continue to ensure rapid response capability on questions arising from individual cases through participation in multi-disciplinary case management teams and the provision of policy analysis and research findings to the Chief Commissioner and other branches of the Commission.



- In follow-up to Tribunal orders and negotiated settlements, continue to provide policy advice to respondents to ensure that their human rights policies are consistent with the *Canadian Human Rights Act*.
- Continue to research and develop refinements to the Commission's mandate, procedures and legislation aimed at improving efficiency and effectiveness and ensuring the Commission has adequate tools and procedures in place to focus resources on the cases which will have the greatest human rights impact and ensure alternatives to better address systemic human rights issues.

#### **Priority:**

(Partnerships): Continue to ensure a citizen focus in the Commission's human rights policy and international program work through expanded partnerships with other government departments, the private sector, voluntary organizations and international partners.

#### **Plans:**

- Continue to develop publications, speeches, model policies and training manuals on human rights to enhance stakeholder awareness of the *Canadian Human Rights Act* and the Commission's work.
- Continue to provide advice and input to federal government departments and other federally regulated employers and service providers to help them develop and improve their human rights policies and practices: for example, through contact with bodies such as the Canadian Standards Association on standards for barrier-free design, and the Canadian Transportation Agency and inter-departmental committees on disability and dispute resolution.
- Host a federal-provincial-territorial conference in 2004 to develop best practices for human rights commissions and identify emerging human rights issues and common challenges.
- Refine and implement a stakeholder strategy that will ensure an ongoing dialogue between the Commission and its stakeholders (i.e., federal government departments and agencies, private-sector and non-governmental organizations, and relevant communities) on the Commission's new directions and human rights policy developments.



- Implement and continuously improve the International Program Strategy by:
  - continuing to strengthen and expand partnerships with key federal government departments to ensure coherent policy and programming and adequate external financing for the international program; and
  - providing technical assistance, consistent with the International Program Strategy, to human rights commissions, including CIDA-funded bilateral technical assistance projects in India, Indonesia and Nepal and other priority countries; strengthening human rights institutions in the Americas through the Network of the Americas; and providing expert advice to visiting delegations.

### **CHALLENGES AND RISKS**

The most significant challenge facing the Commission is the deployment of limited resources to maximize the impact of its discrimination prevention and education activities. By focusing its new discrimination prevention program initially on seven key organizations, the Commission believes it will accelerate the impact of its work and bring about the most effective change for Canadians.

As the Commission introduces changes to make the human rights management model more inclusive of stakeholders, and as outreach activities increase, there will be increased workload demands on the Policy and International Program Branch. The branch will explore enhanced partnerships with other departments, agencies or organizations to offset these increased demands where possible. In the international program, the Commission has been engaged in international technical assistance and standard-setting as it relates to human rights commissions since its establishment in 1978. This program assists with international human rights policy coherence across government, sharing Canadian expertise abroad and developing international best practices. The fact that limited international program resources which had been available to the Commission for the past three years were not renewed in 2003-2004 puts the international program at risk.

## **RESOURCES**

The Commission allocates a total of 40 FTEs and \$ 3.700M to this strategic outcome.

## **MONITORING**

The Commission is currently developing a series of qualitative tools to measure the success of its discrimination prevention work with the seven key organizations. A reduction in the number of complaints filed against the seven organizations in the period following the Commission's partnership efforts to strengthen education and early complaint resolution may also be a strong indication of the effectiveness of the Commission's discrimination prevention program. The Commission will work with stakeholders to monitor the progress of the program and ensure its success. The Web site will be increasingly used for education purposes. The Web site will allow users to identify their needs, which will provide the Commission with information on the site's usefulness to Canadians.

### **4.4 Corporate Services**

#### ***STRATEGIC OUTCOME: Management of the Commission's Resources***

Corporate Services Branch provides advice and functional support in all aspects of modern management. This includes financial management; strategic and business planning; audit and evaluation; risk management; procurement; security; telecommunications; information technology; and information management. The Branch has responsibility for the development of the Management Accountability Framework for the Commission, and monitoring of its implementation.

Human Resources Branch provides the range of standard human resources services, and continues the implementation of human resources policies and programs in response to the Public Service Employee Survey. The Branch is also responsible for the design and implementation of the Commission's Human Resources Management Framework. This framework aims to ensure that the Commission has the work environment that attracts and retains people with the required competencies to achieve the Commission's goals.

## PLANS AND PRIORITIES

| Strategic Outcome                        | Priorities                                                                                                                                                                                                                                          | Type of Priority |
|------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|
| Management of the Commission's resources | 1. Support the implementation of the Modern Management Action Plan.                                                                                                                                                                                 | New              |
|                                          | 2. Develop and implement Results-Based Management and Accountability Frameworks (RMAFs) for the Human Rights Complaint Program, the Employment Equity Audit Program and the Commission as a whole.                                                  | New              |
|                                          | 3. Sustain the Internal Audit and Evaluation functions and implement a Risk Management function.                                                                                                                                                    | Ongoing          |
|                                          | 4. Provide sound stewardship, administrative practices and/or controls in the areas of strategic and business planning, finance, procurement and administration, security, information technology and information management (records and library). | Ongoing          |
|                                          | 5. Implement new electronic business applications known as the Information Technology Innovation (ITI) Project.                                                                                                                                     | Ongoing          |
|                                          | 6. Implement the Commission's Human Resources Management Framework and ensure its integration into the Commission's management structures for accountability, strategic thinking, and business planning.                                            | New              |
|                                          | 7. Provide advice on human resources management strategies to the senior management team to support the achievement of the Commission's goals.                                                                                                      | Ongoing          |

| Strategic Outcome | Priorities                                                                                                                                                                  | Type of Priority |
|-------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|
|                   | 8. Assist managers with the application of innovative and effective human resources strategies that will support employee learning and development and succession planning. | New              |

**Priority:**

Support the implementation of the Modern Management Action Plan.

**Plans:**

Through a Project Office:

- Implement an action plan based on the Modern Management Capacity Assessment which was completed in 2003–2004, and the Government of Canada's new Management Accountability Framework (MAF). The capacity assessment is a self-assessment of the Commission's current management practices (values and ethics, risk management, integrated performance information, stewardship, leadership, human resources and accountability) against a common standard. The action plan is aimed at improving management practices, resource management, and decision making.
- Prepare status reports and provide advice and recommendations for the Executive Committee.

**Priority:**

Develop and implement Results-Based Management and Accountability Frameworks (RMAFs) for the Human Rights Complaint Program, the Employment Equity Audit Program and the Commission as a whole.

**Plans:**

- In 2004–2005, monitor the implementation of performance measures identified in RMAFs for the Commission's two core programs: the Complaints Management Program and the Employment Equity Audit Program.



- Develop a RMAF for the Commission as a whole by March 31, 2005.
- Continue to integrate data collection for performance indicators as a business requirement for the development of the Commission's new electronic business applications for human rights cases and employment equity audits.
- Continue development of internal service standards and reporting tools for Corporate Services.

**Priority:**

Sustain the Internal Audit and Evaluation functions and implement a Risk Management function.

**Plans:**

- Update on an annual basis the Commission's Internal Audit, Evaluation and Risk Management Plan so that it continues to address the Commission's priorities and the requirements of the Government of Canada.
- Continue to ensure that action plans that address the audit and evaluation findings are developed and approved by the Internal Audit and Evaluation Committee.
- Continue to provide professional advice to managers on internal controls, evaluation and risk-related matters.
- Develop the Commission's Risk Management Policy and Framework by March 31, 2005, and provide awareness sessions and training aimed at promoting risk management within the Commission.

**Priority:**

Provide sound stewardship, administrative practices and/or controls in the areas of strategic and business planning, finance, procurement and administration, security, information technology and information management (records and library).

**Plans:**

- Provide advice and training to Commission personnel on the effective management of the Commission's financial, human and materiel resources.

- Develop and obtain approval for updated Commission financial signing delegations in accordance with the principles of modern management and appropriate stewardship.
- Continue to improve the Commission's planning and budgeting framework to ensure optimum input and results.
- Complete phased implementation of the Commission's Threat and Risk Assessment (TRA) of its physical facilities across the country, and of its electronic infrastructure, within fiscal limits.
- Continue to provide managers with reliable and up-to-date information technology tools by researching and analysing the latest information and implementing the Commission's inventory/infrastructure replacement program.

**Priority:**

Implement new electronic business applications known as the Information Technology Innovation (ITI) Project.

**Plans:**

- Modernize the Complaints Management System (CMS) and Employment Equity Audit Tracking System (EEATS). An objective of the ITI initiative is to ensure better workflow logic in a user-friendly electronic application that will improve productivity, service and performance reporting. It will also lay the groundwork for future Government On-Line components.
- Scope out a future phase of this initiative to establish a modern information management component, including for managing electronic data and archiving.

**Priority:**

Implement the Commission's Human Resources Management Framework and ensure its integration into the management structures for accountability, strategic thinking, and business planning.

**Plans:**

- Continue to develop and implement a framework integrating human



resources planning, employment equity and career development plans between 2003 and 2006.

- Ensure timely updates to new versions of the Human Resources Information System (HRIS) to ensure that it produces timely and accurate information for decision making.
- Develop competency profiles in support of the new continuous learning program and continue to establish the appropriate tools to assist employees in charting their career paths.
- Continue to undertake research to identify, promote and implement human resources best practices across the Commission.
- Pilot a "360-degree feedback" assessment exercise for managers by March 31, 2005, to identify best practices and opportunities for improvement.

**Priority:**

Provide advice on human resources management strategies to the senior management team to support the achievement of the Commission's goals.

**Plans:**

- Research and develop mentoring and career progression programs.
- Promote an internal employee consultation process, in an optimal work environment (i.e., workshops and training sessions) that will maximize employee input on new government initiatives, policies and programs.
- Ensure appropriate follow-up on the results of the Public Service-Wide Employee Survey, and promote an organizational culture in line with the Commission's business needs and values. This will be accomplished by holding regular meetings, workshops and training sessions with employees.

**Priority:**

Assist managers with the application of innovative and effective human resources strategies that will support employee learning and development and succession planning.

**Plans:**

- Review human resources practices (i.e., staffing, classification, retention) on a regular basis to ensure conformance with appropriate delegations of authority, and fairness, transparency and equity.
- Continue to develop the infrastructure for monitoring specific programs (such as the ones related to staff relations, conflict resolution, and succession planning).
- Ensure commitment at all levels for the Official Languages framework plan, policies and directives.
- Ensure that full representation of all designated groups is maintained and promote the spirit of diversity in the Commission's working environment.
- Implement recruitment and retention strategies linked to business requirements and based on proper demographic analysis.

**CHALLENGES AND RISKS**

The major challenges include recruiting and retaining skilled and specialized personnel in a competitive environment; fulfilling concurrent operational and external demands with limited resources; and providing affordable work tools and training to facilitate innovation and operate efficiently.

**RESOURCES**

The Commission allocates a total of 37 FTEs and \$ 3.970M to this strategic outcome.

**MONITORING**

Internal service standards and reports have been developed for contracting, information technology and financial services functions to ensure that appropriate actions are taken on a timely basis. In addition, a monitoring system will be developed through the business planning process to identify variances between planned and actual activities to facilitate managers taking appropriate corrective actions.



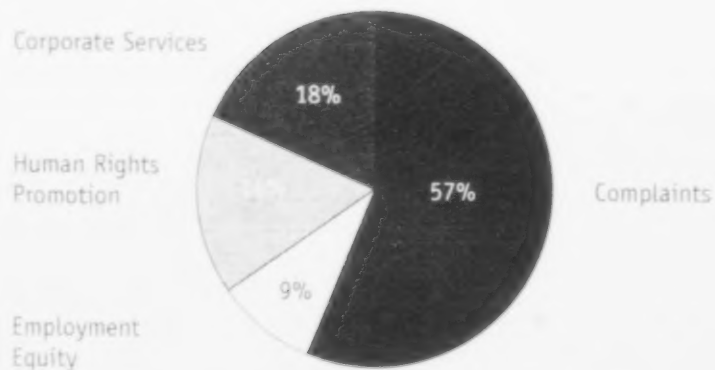
## Organization

### 5.1 Strategic Outcomes and Service Lines

#### Strategic Outcomes

|                                  |       | Management and resolution of human rights complaints | Greater equality in the workplace for the designated groups under the <i>Employment Equity Act</i> | Increased understanding and acceptance of human rights principles and reduced discriminatory practices | Management of the Commission resources |        |
|----------------------------------|-------|------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|--------|
| Business Line                    |       |                                                      |                                                                                                    |                                                                                                        |                                        | Total  |
| Canadian Human Rights Commission | \$000 | 12,781                                               | 2,072                                                                                              | 3,700                                                                                                  | 3,970                                  | 22,523 |
|                                  | FTE   | 96                                                   | 22                                                                                                 | 40                                                                                                     | 37                                     | 195    |

#### Resources (\$) by Service Lines



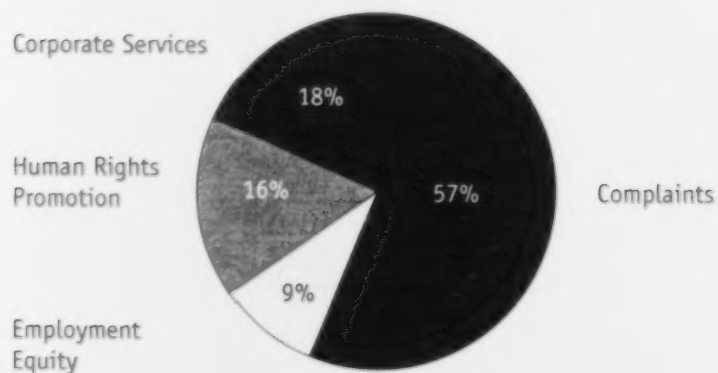
## Organization

### 5.1 Strategic Outcomes and Service Lines

#### Strategic Outcomes

| Business Line                    |       | Management and resolution of human rights complaints | Greater equality in the workplace for the designated groups under the <i>Employment Equity Act</i> | Increased understanding and acceptance of human rights principles and reduced discriminatory practices | Management of the Commission resources | Total  |
|----------------------------------|-------|------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|--------|
| Canadian Human Rights Commission | \$000 | 12,781                                               | 2,072                                                                                              | 3,700                                                                                                  | 3,970                                  | 22,523 |
|                                  | FTE   | 96                                                   | 22                                                                                                 | 40                                                                                                     | 37                                     | 195    |

#### Resources (\$) by Service Lines



## **5.2 Accountability**

The Chief Commissioner is responsible for the operations of the Canadian Human Rights Commission, supported by the Secretary General of the Commission (\$ 22.523M; 195 FTEs).

The Commission allows for up to two full-time members and up to six part-time members. The Chief Commissioner and Deputy Chief Commissioner are appointed for terms of up to seven years, and the other Commissioners for terms of up to three years.



## Canadian Human Rights Commission



### 5.3 Commission Planned Spending

| (thousands of dollars)                             | Forecast<br>Spending<br>2003-2004* | Planned<br>Spending<br>2004-2005 | Planned<br>Spending<br>2005-2006 | Planned<br>Spending<br>2006-2007 |
|----------------------------------------------------|------------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| Budgetary Main Estimates (gross)                   | 22,586.0                           | 20,723.0                         | 20,185.0                         | 19,585.0                         |
| Non-Budgetary Main Estimates (gross)               | -                                  | -                                | -                                | -                                |
| Less: Respendable revenue                          | -                                  | -                                | -                                | -                                |
| <b>Total Main Estimates</b>                        | 22,586.0                           | 20,723.0                         | 20,185.0                         | 19,585.0                         |
| Adjustments **                                     | 301.0                              | 1,800.0                          | 1,800.0                          | -                                |
| <b>Net Planned Spending</b>                        | 22,887.0                           | 22,523.0                         | 21,985.0                         | 19,585.0                         |
| Less: Non-respendable revenue                      | -                                  | -                                | -                                | -                                |
| Plus: Cost of services received<br>without charges | 3,261.9                            | 3,126.8                          | 3,125.5                          | 3,125.3                          |
| <b>Net cost of Program</b>                         | 26,148.9                           | 25,649.8                         | 25,110.5                         | 22,710.3                         |
| <b>Full Time Equivalents</b>                       | 218                                | 195                              | 190                              | 190                              |

\* Reflects the best forecast of total net planned spending to the end of the fiscal year.

\*\* Adjustments are to accommodate approvals obtained since the Main Estimates and are to include Budget initiatives, Supplementary Estimates, etc.

With regards to the decrease of approximately \$538,000 between the 2004-2005 and the 2005-2006 planned spending, it is mainly attributed to temporary funding received for the development of an electronic infrastructure which comes to term in 2004-2005. This funding is a reprofiling from 2003-2004.

## Annexes

### 6.1 Net Cost of Program for 2004-2005

| <b>(thousands of dollars)</b>                                                                            | <b>Total</b>    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| <b>Net Planned Spending</b>                                                                              | <b>22,523.0</b> |
| <i>Plus : Services received without charge</i>                                                           |                 |
| Accommodation provided by Public Works and<br>Government Services Canada (PWGSC)                         | 2,208.7         |
| Contributions covering employers' share of employees' insurance<br>premiums and expenditures paid by TBS | 912.8           |
| Workers' compensation coverage provided by<br>Human Resources and Skills Development Canada              | 5.3<br>3,126.8  |
| <b>2004-2005 Net cost of Program</b>                                                                     | <b>25,649.8</b> |



# Commission canadienne des droits de la personne

Budget des dépenses  
2004-2005

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités

## Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le Budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par le président du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

**Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement** présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les rapports entre les principaux éléments du Budget principal des dépenses et le Plan de dépenses (qui figure dans le Budget).

**Partie II – Le Budget principal des dépenses** étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du Budget des dépenses sont déposées simultanément le 1<sup>er</sup> mars ou avant.

**Partie III – Le Plan de dépenses du ministère** est divisé en deux documents :

- 1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés au niveau des secteurs d'activité et portent également sur les objectifs, les initiatives et les résultats prévus; il y est fait également mention des besoins connexes en ressources pour une période de trois ans. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents doivent être déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui font ensuite rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(4) du Règlement.
- 2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

**Le Budget supplémentaire des dépenses** étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget supplémentaire des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Le Budget supplémentaire des dépenses est habituellement déposé deux fois par année, soit un premier document au début novembre et un document final au début mars. Chaque Budget supplémentaire des dépenses est caractérisé par une lettre alphabétique (A, B, C, etc.). En vertu de circonstances spéciales, plus de deux Budgets supplémentaires des dépenses peuvent être publiés au cours d'une année donnée.

Le Budget des dépenses, de même que le Budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, représentée par  
le Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2004

Ce document est disponible en médias substituts sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : [www.tbs-sct.gc.ca](http://www.tbs-sct.gc.ca).

En vente chez votre libraire local ou par la poste auprès  
des Éditions du gouvernement du Canada  
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada  
Ottawa (Ontario)  
K1A 0S5

Téléphone : (613) 941-5995  
Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)  
Télécopieur : (613) 954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)  
Internet : <http://publications.gc.ca>

No. de catalogue : BT31-2/2005-III-21  
ISBN 0-660-62530-X

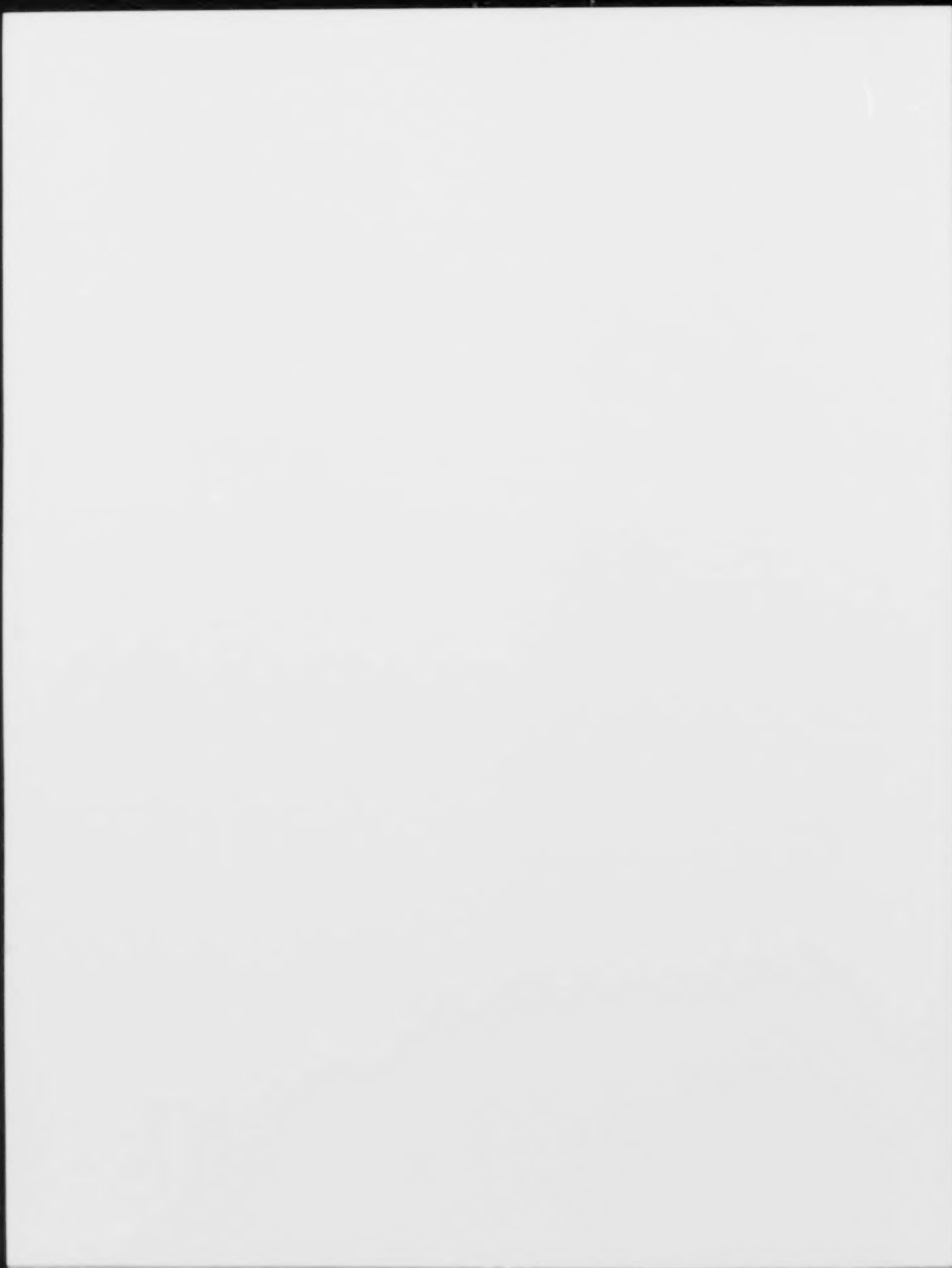


COMMISSION CANADIENNE DES DROITS DE LA PERSONNE

## Budget des dépenses 2004-2005

Rapport sur les plans et  
les priorités

L'honorable Irwin Cotler, C.P., député  
Ministre de la Justice et procureur général du Canada



## Table des matières

|                  |                                                                    |    |
|------------------|--------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Section 1</b> | Message .....                                                      | 1  |
|                  | 1.1 Message de la présidente .....                                 | 1  |
|                  | 1.2 Déclaration de la direction .....                              | 4  |
| <b>Section 2</b> | Raison d'être .....                                                | 5  |
| <b>Section 3</b> | Aperçu de la planification (plan stratégique) .....                | 6  |
| <b>Section 4</b> | Plans et priorités en fonction des résultats<br>stratégiques ..... | 9  |
|                  | 4.1 Plaintes .....                                                 | 14 |
|                  | 4.2 Équité en matière d'emploi .....                               | 24 |
|                  | 4.3 Promotion des droits de la personne .....                      | 29 |
|                  | 4.4 Services intégrés .....                                        | 38 |
| <b>Section 5</b> | Organisation .....                                                 | 47 |
|                  | 5.1 Services et résultats stratégiques .....                       | 47 |
|                  | 5.2 Responsabilités .....                                          | 48 |
|                  | 5.3 Dépenses prévues de la Commission .....                        | 50 |
| <b>Section 6</b> | Annexes .....                                                      | 51 |
|                  | 6.1 Coût net du programme en 2004-2005 .....                       | 51 |





## Message

### 1.1 Message de la présidente

L'année qui vient de s'écouler a été caractérisée par le changement à la Commission canadienne des droits de la personne. Le prochain exercice en promet encore plus alors que nous continuons d'adapter nos façons de faire pour renforcer les droits de la personne, protéger l'intérêt public et accorder plus d'importance à la dignité des personnes.

L'an dernier, nous avons axé nos ressources sur la gestion plus rapide et plus efficace des plaintes de discrimination. Dans notre plan d'activités, nous nous étions fixé trois grands objectifs guidant notre processus de transformation : premièrement, traiter toutes les plaintes de deux ans ou plus d'ici le 31 mars 2004; deuxièmement, traiter toutes les plaintes de plus d'un an d'ici l'automne 2004; et troisièmement, adopter des mesures pour qu'aucun arriéré ne se reproduise à l'avenir. Parallèlement, la Commission instaurait un nouveau modèle de gestion des droits de la personne afin de mettre davantage l'accent sur les questions systémiques et de consacrer ses ressources aux endroits où elles ont le plus d'impact.

Le processus de changement est amorcé depuis un an et les premiers résultats sont encourageants. Le nombre de décisions définitives rendues par la Commission, y compris le nombre d'ententes pré-Tribunal, a connu une hausse de 79 % entre 2002 et 2003; en décembre 2003, l'âge moyen des plaintes était de 15,6 mois, une diminution par rapport à 25,3 mois en décembre 2002; et le nombre de dossiers âgés de deux ans ou plus a diminué de 48 % entre 2002 et 2003.

Ces progrès remarquables s'expliquent par le fait qu'une équipe interdisciplinaire s'est penchée sur les dossiers dès le début du processus de plaintes, qu'on a simplifié le processus de traitement des plaintes et qu'on a réaffecté le budget et les ressources là où ils ont le plus d'impact. Par exemple, on a décidé de consacrer plus de ressources au règlement alternatif des différends (RAD) et d'offrir la médiation à toutes les étapes du processus de plaintes. L'ensemble de ces mesures a mené au règlement de 321 dossiers par la médiation en 2003, comparativement à 160 l'année précédente.



Le succès de la nouvelle Direction générale des services de RAD est signe que la résolution précoce des différends par la médiation continuera d'occuper une place importante à la Commission.

Au cours de la prochaine année, nous poursuivrons nos efforts en vue d'atteindre les objectifs fixés dans notre plan d'activités. Par ailleurs, il faut comprendre que la Commission ne représente qu'un maillon dans la chaîne de protection des droits de la personne. Pour renforcer cette chaîne afin qu'elle exerce une influence positive dans la vie des Canadiens, la Commission doit travailler en partenariat avec d'autres organismes qui ont un rôle à jouer pour soutenir, protéger et faire respecter les droits de la personne au Canada; cela comprend les employeurs, les syndicats, les organisations non gouvernementales, le Tribunal canadien des droits de la personne et les parlementaires. Tout comme la Commission a revu ses processus pour améliorer son rendement, d'autres organismes devront faire de même pour l'aider à répondre aux attentes des Canadiens en matière de respect des droits de la personne et mettre en place un système souple, rapide et durable pour lutter contre la violation de ces droits.

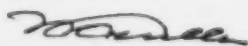
À mesure que nous cherchons des moyens de renforcer le système, la gestion responsable des ressources publiques exige aussi que nous fassions des choix pour investir notre énergie là où elle aura le plus d'effet. L'augmentation de nos efforts pour prévenir la discrimination constitue un de ces choix stratégiques. Nous croyons qu'il faut travailler avec les employeurs et les syndicats pour améliorer les politiques et la formation dans les milieux de travail afin que ces derniers soient plus sains et qu'il y ait moins de plaintes de discrimination. En concentrant d'abord ses ressources sur sept organisations clés en 2004-2005, la Commission croit pouvoir accélérer les résultats de son travail et obtenir les changements les plus efficaces pour les Canadiens. Le programme d'équité en matière d'emploi de la Commission, grâce aux vérifications de la conformité qu'il mène en vertu de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*, permet de s'assurer que les employeurs fédéraux cernent et suppriment les obstacles à l'emploi qui excluent les femmes, les Autochtones, les personnes handicapées et les membres des minorités visibles et qui entravent leur pleine représentation au sein de la main-d'œuvre. En ciblant ses efforts sur les plus gros employeurs, la Commission a pu entamer de nouvelles vérifications auprès de 278 d'entre eux, ce qui représente 76 % des fonctionnaires fédéraux.



La Commission doit aussi faire des choix stratégiques au moment de décider dans quels cas elle participera pleinement aux audiences devant le Tribunal. Les plaintes seront toujours renvoyées au Tribunal selon leur bien-fondé; toutefois, la Commission dispose d'un budget limité pour y jouer son rôle à titre de représentante de l'intérêt public. Comme elle dispose de fonds pour participer pleinement à une quarantaine de dossiers par année, elle mettra l'accent sur ceux qui ont un grand impact systémique, peuvent constituer un précédent et offrent le plus de possibilités de servir l'intérêt public.

Au cours de l'année prochaine, la Commission prévoit aussi entamer des discussions sur les changements à apporter à la *Loi canadienne sur les droits de la personne* pour la rendre encore plus efficace.

Ces types de changements concrets apportés aux programmes seront soutenus par un solide cadre de gestion moderne. En effet, la Commission est déterminée à mettre en place un cadre de gestion moderne bien adapté à ses besoins et qui accroîtra la qualité des services offerts aux Canadiens. Après avoir reçu, en septembre 2003, une évaluation favorable de sa capacité de gestion moderne par le Cabinet Deloitte & Touche LLP, la Commission élabore et met en application un plan d'action pour combler les lacunes constatées au cours de l'exercice et tirer parti des forces qu'elle possède déjà. Avec des objectifs et des normes de rendement clairs et des ressources financières et humaines bien gérées, la Commission pourra remplir son mandat de la manière la plus efficace et la plus efficiente possible.



---

Mary M. Gusella  
Présidente

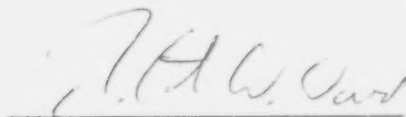
## 1.2 Déclaration de la direction

Je présente, aux fins de son dépôt devant le Parlement, le *Rapport sur les plans et les priorités* de 2004-2005 de la Commission canadienne des droits de la personne.

Le présent document a été établi conformément aux principes de déclaration énoncés dans les *Lignes directrices pour la préparation du Rapport sur les plans et les priorités de 2004-2005*.

- Il est le reflet exact des plans et priorités de la Commission.
- Les renseignements sur les dépenses prévues présentés dans le document sont conformes aux orientations fournies dans le Budget des dépenses du ministre des Finances et par le Secrétariat du Conseil du Trésor.
- Il est complet et exact
- Il est fondé sur de bons systèmes d'information et de gestion sous-jacents.

Les ministres du Conseil du Trésor ont approuvé le cadre de rapport sur lequel s'appuie le présent document, qui sert de fondement à la reddition des comptes sur les résultats obtenus au moyen des ressources et des pouvoirs conférés.



Robert W. Ward, secrétaire général  
Avril 2004



## Raison d'être

La Commission a pour mission :

- de protéger et de faire progresser les droits de la personne en affirmant les principes d'égalité au Canada d'une voix puissante, indépendante et crédible;
- de contrer la discrimination et l'inégalité et d'assurer le respect de la *Loi canadienne sur les droits de la personne* et de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*;
- de faire connaître son expérience et de collaborer avec les organismes de défense des droits de la personne au Canada et dans d'autres pays.

Cet énoncé de mission est en révision de façon à mieux tenir compte du mandat conféré à la Commission par la loi.

L'article 2 de la *Loi canadienne sur les droits de la personne* prévoit que :

*« La présente loi a pour objet de compléter la législation canadienne en donnant effet, dans le champ de compétence du Parlement du Canada, au principe suivant : le droit de tous les individus, dans la mesure compatible avec leurs devoirs et obligations au sein de la société, à l'égalité des chances d'épanouissement et à la prise de mesures visant à la satisfaction de leurs besoins, indépendamment des considérations fondées sur la race, l'origine nationale ou ethnique, la couleur, la religion, l'âge, le sexe, l'orientation sexuelle, l'état matrimonial, la situation de famille, la déficience ou l'état de personne graciée. »*

L'article 2 de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* prévoit que :

*« La présente loi a pour objet de réaliser l'égalité en milieu de travail de façon que nul ne se voie refuser d'avantages ou de chances en matière d'emploi pour des motifs étrangers à sa compétence, et à cette fin, de corriger les désavantages subis, dans le domaine de l'emploi, par les femmes, les autochtones, les personnes handicapées et les personnes qui font partie des minorités visibles, conformément aux principes selon lequel l'équité en matière d'emploi requiert, outre un traitement identique des personnes, des mesures spéciales et des aménagements adaptés aux différences. »*

## Aperçu de la planification (plan stratégique)

### Un nouveau paysage pour les droits de la personne

Le Parlement a créé la Commission canadienne des droits de la personne en 1978 et l'a chargée d'appliquer la *Loi canadienne sur les droits de la personne*, adoptée l'année précédente. La Commission a vu le jour parce que les Canadiens croyaient fermement que la discrimination était inacceptable. Ils voulaient un organisme spécialisé dans les droits de la personne, capable de promouvoir une meilleure compréhension de l'égalité et de prévenir la discrimination. Le Parlement a donné à la Commission un ensemble d'outils pour qu'elle puisse s'acquitter de sa tâche : le pouvoir d'accepter les plaintes de particuliers, de servir de médiateur, de mener des recherches, de rendre compte de son activité au Parlement et d'informer le public au sujet des enjeux en matière de droits de la personne.

Mais bien des choses ont changé depuis. Le public est maintenant davantage sensibilisé aux droits de la personne et notre compréhension de la discrimination a évolué. Bien que la discrimination directe existe toujours, nous comprenons qu'elle peut aussi être indirecte. Dans l'ensemble, la discrimination est devenue un phénomène plus complexe et plus subtil et, par conséquent, plus difficile à traiter.

Même si le paysage des droits de la personne s'est transformé, il existe toujours un besoin et une volonté de posséder un organisme public solide, capable de promouvoir l'égalité. Nous savons que plusieurs Canadiens sont encore victimes de discrimination. En 2002, le nombre de plaintes signées déposées à la Commission a augmenté de presque 40 %, auquel s'est ajouté une autre hausse de 36 % en 2003. Nous savons aussi que les Canadiens continuent d'appuyer fortement l'égalité et de s'opposer à la discrimination. Au cours des 15 dernières années, 50 sondages d'opinion ont montré que les Canadiens demeurent fortement engagés en matière d'égalité et de droits de la personne, qu'ils perçoivent comme de grandes valeurs canadiennes que les institutions publiques doivent protéger.

Mais comme la situation des droits de la personne n'est plus la même, les institutions publiques qui œuvrent dans ce domaine doivent adopter de nouvelles approches.



Même si la *Loi* et la Commission ont bien servi les Canadiens, l'évolution du paysage des droits de la personne a fait surgir de nouveaux défis pour la Commission. Pour offrir de meilleurs résultats aux Canadiens, cette dernière doit s'adapter et concevoir de nouveaux outils et de nouveaux moyens de mener ses activités.

## **Nouvelles orientations à la Commission canadienne des droits de la personne**

L'année dernière, la Commission a amorcé un processus de changement; elle a amélioré le traitement des plaintes, travaillé fort pour réduire l'arriéré de dossiers et mis en place un nouveau système pour s'attaquer aux questions systémiques en matière de droits de la personne.

La Commission s'est fixée cinq objectifs clés pour mener à bien ce processus de changement :

- mieux servir l'intérêt public en offrant une gamme d'outils (tant dans le système de plaintes qu'à l'extérieur du système) et en procédant au tri des dossiers afin de cibler ceux qui lui permettent d'avoir le plus d'impact sur les droits de la personne, compte tenu des ressources à sa disposition;
- transformer les comportements en offrant le recours à des approches comme le règlement alternatif des différends, qui permet aux plaignants et aux mis en cause de participer activement à la recherche de solutions;
- s'assurer que le système soit complet et accessible à tous les Canadiens;
- se doter d'un système préventif et tourné vers l'avenir, capable de déceler les nouvelles tendances et les enjeux systémiques en matière de droits de la personne et de prévenir la discrimination en créant une culture des droits de la personne;
- assurer une saine gestion en garantissant l'autonomie et l'impartialité, de meilleures relations avec le Parlement et une structure cohérente de régie des droits de la personne dans un environnement où le nombre d'organismes fédéraux s'occupant des droits de la personne ne cesse d'augmenter.



Mentionnons trois points importants :

- Si certains objectifs du programme de changement de la Commission peuvent être atteints dans les limites de la législation actuelle, d'autres exigeront de modifier la *Loi canadienne sur les droits de la personne*. Au cours de l'année qui vient, l'une des priorités de la Commission sera d'amorcer des discussions avec le Parlement, le gouvernement fédéral et d'autres intervenants concernés en vue d'améliorer la *Loi*.
- Tous ces objectifs peuvent être en partie atteints grâce aux processus de la Commission, mais il est impossible de les atteindre entièrement si d'autres intervenants du système fédéral de protection des droits de la personne (notamment le Tribunal canadien des droits de la personne ainsi que les fournisseurs de services et employeurs sous réglementation fédérale) ne modernisent pas leurs approches et leurs politiques.
- Même si les façons de faire ne sont pas les mêmes, les nouvelles orientations de la Commission en matière de droits de la personne visent l'atteinte de plusieurs objectifs mentionnés dans le rapport *La promotion de l'égalité : une nouvelle vision*, publié en 2000 par un comité fédéral chargé d'examiner la *Loi*.

Servir l'intérêt public exige une administration publique solide et conforme aux pratiques de gestion moderne. En 2004-2005, la Commission est déterminée à se doter d'un cadre de gestion moderne bien adapté à ses besoins et apte à offrir des services de qualité aux Canadiens. La Commission continuera d'élaborer et de mettre à l'essai des mesures de rendement axées sur les résultats et de mettre en application un cadre global de ressources humaines qui sera intégré à ses structures de responsabilisation et de planification stratégique et opérationnelle.

Ces changements de grande envergure s'inscrivent dans un processus d'amélioration continue. La participation et l'engagement du personnel et des intervenants enrichira la démarche et permettra à la Commission de continuer à bien servir les Canadiens. L'ensemble de ces transformations visent à renforcer le respect des droits de la personne et de la dignité humaine tout en protégeant l'intérêt public, des valeurs partagées par tous les Canadiens.



## Plans et priorités en fonction des résultats stratégiques

La Commission canadienne des droits de la personne vise les résultats stratégiques présentés ci-après, dans les secteurs de service suivants : plaintes, équité en matière d'emploi, promotion des droits de la personne et services intégrés.

| Résultats stratégiques                              | Priorités                                                                                                                                                                                                                | Type de Priorité |
|-----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|
| Gestion et règlement des plaintes de discrimination | 1. Continuer à moderniser les processus d'accueil et d'enquête pour éliminer l'arriéré des dossiers et empêcher la formation d'un nouvel arriéré.                                                                        | En cours         |
|                                                     | 2. Maintenir un équilibre entre le nombre de nouvelles plaintes signées et le nombre de dossiers de plaintes fermés chaque année.                                                                                        | En cours         |
|                                                     | 3. Continuer à accroître la prestation efficace des services de règlement alternatif des différends (RAD).                                                                                                               | Nouvelle         |
|                                                     | 4. Renforcer l'utilisation du RAD par les plaignants et les mis en cause pour accroître le nombre de dossiers réglés au début du processus de plaintes.                                                                  | Nouvelle         |
|                                                     | 5. Continuer d'offrir des conseils juridiques à la présidente, aux commissaires et à la haute direction de la Commission en ce qui concerne le processus de transformation.                                              | En cours         |
|                                                     | 6. Préciser le rôle de la Commission aux audiences devant le Tribunal canadien des droits de la personne pour s'assurer qu'elle axe son travail sur les plaintes qui ont le plus d'impact sur les droits de la personne. | Nouvelle         |

**Résultats  
stratégiques****Priorités****Type de  
Priorité**

|                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                               |          |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|
|                                                                                                                                   | 7. Favoriser une étroite collaboration entre la Direction des services juridiques et les autres équipes et directions afin de donner des conseils juridiques à toutes les étapes du processus de plaintes et de l'élaboration des politiques. | Nouvelle |
|                                                                                                                                   | 8. Faciliter la mise en place d'un système de dépôt de documents électroniques au tribunal afin d'aider la Commission à présenter ses documents juridiques en ligne.                                                                          | En cours |
| Égalité accrue en milieu de travail pour les quatre groupes désignés aux termes de la <i>Loi sur l'équité en matière d'emploi</i> | 1. Aider les employeurs à comprendre la <i>Loi sur l'équité en matière d'emploi</i> , leurs responsabilités et les normes en matière de conformité.                                                                                           | En cours |
|                                                                                                                                   | 2. Veiller à ce que les employeurs n'ayant pas encore fait l'objet d'une vérification aient terminé les travaux prévus par la <i>Loi sur l'équité en matière d'emploi</i> et se conforment pleinement à celle-ci.                             | En cours |
|                                                                                                                                   | 3. Veiller à ce que les employeurs déclarés en conformité et qui se sont dotés d'un plan d'équité en matière d'emploi fassent des progrès raisonnables en vue de combler les écarts sur le plan de la représentation.                         | En cours |

| Résultats<br>stratégiques                                                                                                                                                        | Priorités                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Type de<br>Priorité |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|
| Compréhension et acceptation accrues des principes des droits de la personne et de l'équité en matière d'emploi et réduction des pratiques discriminatoires en milieu de travail | 1. Appuyer la mise en œuvre de l'initiative de changement à la Commission en travaillant en collaboration avec les mis en cause et les employeurs pour prévenir la discrimination par la sensibilisation aux droits de la personne, y compris la promotion du règlement précoce des différends, afin d'améliorer les milieux de travail et de réduire le nombre de plaintes de discrimination. | Nouvelle            |
|                                                                                                                                                                                  | 2. Informer les Canadiens au sujet des programmes et services de la Commission et informer les employeurs à propos de l'intégration des principes des droits de la personne et de l'équité en matière d'emploi en milieu de travail en accentuant la présence de la Commission sur le Web.                                                                                                     | En cours            |
|                                                                                                                                                                                  | 3. Continuer de fournir des services de grande qualité aux Canadiens qui communiquent avec la Commission par téléphone ou par courrier électronique.                                                                                                                                                                                                                                           | En cours            |
|                                                                                                                                                                                  | 4. Recherche stratégique : mener des recherches et élaborer des énoncés de politiques, des positions de principe, d'autres documents stratégiques, des normes et des pratiques exemplaires ayant trait aux droits de la personne afin d'appuyer les activités de la Commission et d'informer les intervenants et les Canadiens sur les principes relatifs aux droits de la personne.           | En cours            |

**Résultats  
stratégiques****Priorités****Type de  
Priorité**

|                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |          |
|-----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|
|                                         | 5. Soutien aux dossiers : fournir des conseils stratégiques relatifs aux droits de la personne en appui au système de gestion des plaintes individuelles.                                                                                                                                          | En cours |
|                                         | 6. Partenariats : veiller à ce que le programme des politiques et le programme international à la Commission soient axés sur le citoyen grâce à des partenariats élargis avec d'autres ministères, le secteur privé, des organismes bénévoles et d'autres partenaires internationaux.              | En cours |
| Gestion des ressources de la Commission | 1. Appuyer la mise en œuvre du plan d'action en matière de gestion moderne.                                                                                                                                                                                                                        | Nouvelle |
|                                         | 2. Élaborer et mettre en application les cadres de responsabilisation et de gestion axés sur les résultats (CRGR) aux fins du programme de gestion des plaintes de discrimination, du programme de vérification de la conformité à l'équité en matière d'emploi et de l'ensemble de la Commission. | Nouvelle |
|                                         | 3. Soutenir les fonctions d'évaluation et de vérification interne et mettre en application une fonction de gestion du risque.                                                                                                                                                                      | En cours |
|                                         | 4. Assurer une gérance rigoureuse, des pratiques administratives et des contrôles efficaces dans les domaines de la planification stratégique et                                                                                                                                                   | En cours |



**Résultats  
stratégiques****Priorités****Type de  
Priorité**

opérationnelle, des finances, de l'approvisionnement et de l'administration, de la sécurité, des technologies de l'information et de la gestion de l'information (dossiers et bibliothèque).

- |                                                                                                                                                                                                                                            |          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|
| 5. Mettre en place de nouvelles applications de gestion électronique (Projet d'innovation des technologies de l'information).                                                                                                              | En cours |
| 6. Mettre en œuvre le cadre de gestion des ressources humaines de la Commission et en assurer l'intégration dans ses structures de gestion relatives à la responsabilité, à la réflexion stratégique et à la planification opérationnelle. | Nouvelle |
| 7. Fournir aux cadres supérieurs de la Commission des conseils sur les stratégies de gestion des ressources humaines à l'appui de l'atteinte des objectifs de l'organisme.                                                                 | En cours |
| 8. Aider les gestionnaires à appliquer des stratégies de ressources humaines innovatrices et efficaces en vue de soutenir l'apprentissage et le perfectionnement chez les employés et la planification de la relève.                       | Nouvelle |



## 4.1 Plaintes

### **RÉSULTAT STRATÉGIQUE : Gestion et règlement des plaintes de discrimination**

La Commission offre un recours aux Canadiens qui croient que leurs droits, aux termes de la *Loi canadienne sur les droits de la personne*, ont été violés. La *Loi* vise les ministères et organismes fédéraux ainsi que les employeurs et les fournisseurs de services sous réglementation fédérale.

En vertu de la *Loi*, la Commission est habilitée à recevoir les plaintes de discrimination en milieu de travail et celles qui portent sur la prestation des biens et des services généralement offerts au grand public, de même qu'à faire enquête sur ces plaintes, lorsque ces dernières sont fondées sur l'un ou l'autre des 11 motifs de distinction illicite énoncés dans la *Loi*. La Commission est également autorisée à faire enquête sur les plaintes de disparité salariale fondée sur le sexe.

Le Secteur des opérations doit répondre aux demandes de renseignements relatives aux plaintes et faire enquête sur les plaintes qui ne sont pas réglées par la médiation. Cela comprend les plaintes de disparité salariale ainsi que celles ayant trait à des problèmes systémiques. Le Secteur se charge également de préparer et de présenter les dossiers de plaintes à la Commission, les commissaires prenant les décisions finales à cet égard. Le Secteur relève directement du secrétaire général.

Le 1<sup>er</sup> février 2003, la Commission a créé la nouvelle Direction générale des services de règlement alternatif des différends en lui confiant le mandat de renforcer les services et de traiter un plus grand nombre de dossiers. La Direction générale jouit d'un statut autonome et accomplit son travail séparément des autres aspects du processus de plaintes (accueil, enquête et procédures judiciaires). Elle relève directement du secrétaire général.

La Direction des services juridiques offre des services de consultation et de défense à la Commission. Sur demande, elle donne des conseils juridiques à la présidente, aux commissaires et au personnel de toutes les directions de la Commission. Au besoin, elle représente aussi la Commission dans les dossiers renvoyés au Tribunal canadien des droits de la personne, à la Cour fédérale et à la Cour suprême du Canada. Il est à noter que le rôle de la Commission devant



ces instances judiciaires consiste à défendre l'intérêt public, et non l'une ou l'autre des parties au litige (plaignant ou mis en cause).

### **Description du processus de traitement des plaintes de discrimination**

Une plainte de discrimination peut passer par diverses étapes, dont la demande de renseignements, l'accueil, la médiation, l'enquête, la conciliation et les procédures judiciaires. Le règlement alternatif des différends (le RAD) est offert tout au long du processus de plaintes. Le Secteur des opérations se charge des demandes de renseignements, de l'accueil et de l'enquête avec la collaboration de la Direction des politiques et du programme international et de la Direction des services juridiques. C'est la Direction générale des services de RAD qui se charge de la médiation et de la conciliation; quant à la Direction des services juridiques, elle s'occupe des procédures judiciaires.

**Demande de renseignements :** Une demande de renseignements signifie tout contact initial avec la Commission effectué par une personne, un groupe ou un organisme voulant obtenir de l'information ou signaler une situation ou une préoccupation.

**Accueil :** À l'étape de l'accueil, on recueille d'autres renseignements et on fait une analyse plus poussée du dossier pour déterminer si l'allégation peut constituer le fondement d'une plainte de discrimination en vertu de la *Loi*. Si oui, le dossier est transmis à la médiation ou à l'enquête.

**Enquête :** Les plaintes non réglées par la médiation sont dirigées vers les services d'enquête, où on recueille et on analyse la preuve liée à la plainte en plus de préparer des recommandations à l'intention des commissaires.

**Règlement alternatif des différends :** Le recours accru au règlement alternatif des différends (le RAD) est la pierre angulaire du plan de la Commission visant à réformer le processus de plaintes. En 2003-2004, un processus amélioré de RAD a été mis en place comme solution de rechange à l'enquête. Le RAD est offert aux parties à toutes les étapes du processus de plaintes. En pratique, la plupart des règlements surviennent à deux moments clés : à l'étape de la médiation préalable à l'enquête (immédiatement après le dépôt de la plainte) ou à l'étape postérieure à l'enquête, après que, sur la foi des conclusions de l'enquêteur, les commissaires décident de renvoyer la plainte en conciliation. Les deux processus sont confidentiels et sans aveu de

responsabilité. L'objectif est d'aider les parties à comprendre leurs intérêts et à travailler en vue d'en arriver à un règlement raisonnable et mutuellement acceptable.

**Procédures judiciaires :** Ces procédures commencent avec le renvoi d'une plainte au Tribunal canadien des droits de la personne pour enquête. En vertu de la *Loi canadienne sur les droits de la personne*, l'avocat de la Commission représente l'intérêt public devant le Tribunal. La Commission continue de réexaminer et de préciser la nature et la portée de cette représentation pour mieux tenir compte de son rôle à l'égard de l'intérêt public aux termes de sa loi habilitante et pour assurer l'utilisation stratégique de ses ressources limitées en matière de procédures judiciaires.

### **PLANS ET PRIORITÉS**

| <b>Résultats stratégiques</b>                       | <b>Priorités</b>                                                                                                                                                            | <b>Type de Priorité</b> |
|-----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|
| Gestion et règlement des plaintes de discrimination | 1. Continuer à moderniser les processus d'accueil et d'enquête pour éliminer l'arriéré des dossiers et empêcher qu'un nouvel arriéré se reproduise.                         | En cours                |
|                                                     | 2. Maintenir un équilibre entre le nombre de nouvelles plaintes signées et le nombre de dossiers de plaintes fermés chaque année.                                           | En cours                |
|                                                     | 3. Continuer à accroître la prestation efficace des services de RAD.                                                                                                        | Nouvelle                |
|                                                     | 4. Renforcer l'utilisation du RAD par les plaignants et les mis en cause pour accroître le nombre de dossiers réglés au début du processus de plaintes.                     | Nouvelle                |
|                                                     | 5. Continuer d'offrir des conseils juridiques à la présidente, aux commissaires et à la haute direction de la Commission en ce qui concerne le processus de transformation. | En cours                |

| Résultats<br>stratégiques | Priorités                                                                                                                                                                                                                                     | Type de<br>Priorité |
|---------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|
|                           | 6. Préciser le rôle de la Commission aux audiences devant le Tribunal canadien des droits de la personne pour s'assurer qu'elle axe son travail sur les plaintes qui ont le plus d'impact sur les droits de la personne.                      | Nouvelle            |
|                           | 7. Favoriser une étroite collaboration entre la Direction des services juridiques et les autres équipes et directions afin de donner des conseils juridiques à toutes les étapes du processus de plaintes et de l'élaboration des politiques. | Nouvelle            |
|                           | 8. Faciliter la mise en place d'un système de dépôt de documents électroniques au tribunal afin d'aider la Commission à présenter ses documents juridiques en ligne.                                                                          | En cours            |

#### **Priorité :**

Continuer à moderniser les processus d'accueil et d'enquête pour éliminer l'arriéré des dossiers et empêcher la formation d'un nouvel arriéré.

#### **Plan :**

En 2003-2004, la Commission accordait la priorité à la réduction de son arriéré et s'engageait à créer un nouveau processus de traitement des plaintes qui devait être mis en application au plus tard le 1<sup>er</sup> novembre 2003. Elle s'engageait également à terminer 740 enquêtes au plus tard le 31 mars 2004 et s'assurait par conséquent de ne plus avoir de dossiers vieux de plus de deux ans à cette date.



- En 2004-2005 et au-delà, la Commission s'engage à continuer sur cette lancée. Elle prévoit effectuer des changements qui permettront en règle générale de traiter les plaintes dans un délai d'un an. Elle continuera aussi d'améliorer le traitement des plaintes aux étapes de l'accueil et de l'enquête. Par exemple, elle renforcera l'utilisation d'équipes multidisciplinaires regroupées par motifs (équipes qui jouent déjà un rôle important au moment du tri des dossiers) pour faire en sorte que chaque dossier soit traité de manière appropriée. La Commission terminera également la mise en application d'un nouveau processus de notification et adoptera une nouvelle présentation pour les rapports d'enquête afin d'assurer une plus grande uniformité des rapports à l'intention des décideurs.

#### **Priorité :**

Maintenir un équilibre entre le nombre de nouvelles plaintes signées et le nombre de dossiers de plaintes fermés chaque année.

#### **Plans :**

- En 2004-2005, la Commission s'attend à répondre à quelque 50 000 demandes de renseignements reçues par lettre, par courriel, par téléphone ou en personne; elle devra d'abord décider si la question devrait être renvoyée à un autre organisme-ressource ou si elle relève de sa compétence. Si la demande a trait à des questions qui ne sont pas de son ressort, la Commission suggérera aux demandeurs d'autres possibilités d'action.
- En 2004-2005, la Commission traitera environ 2 000 dossiers d'accueil. Certains de ces dossiers n'auront pas de suite, soit parce que le plaignant décide de ne pas aller plus loin, soit parce qu'à la suite d'un examen plus attentif, il devient évident que le sujet de la plainte ne relève pas de la compétence de la Commission. Les autres dossiers donneront lieu à des plaintes signées. Certaines plaintes signées seront renvoyées à d'autres mécanismes de recours en vertu du paragraphe 41(1) de la *Loi*; pour d'autres, on déterminera que le délai est échu. Les dossiers restants seront traités par la médiation ou l'enquête.
- En 2004-2005, la Commission mènera quelque 750 enquêtes, sans compter les plaintes de disparité salariale et les dossiers réglés par la médiation.

- Au cours de l'exercice 2004-2005, la Commission se penchera sur une dizaine de plaintes de disparité salariale. En 2003-2004, la Commission a traité 36 de ces plaintes, soit 4 % de toutes les plaintes traitées. Des décisions ont été prises pour 30 de ces dossiers; de ce nombre, 24 faisaient l'objet d'une enquête depuis plus de deux ans. Cela correspond à une réduction de plus de 80 % de la charge de travail ayant trait aux plaintes de disparité salariale. Ces plaintes sont traitées séparément parce qu'elles exigent une enquête plus complexe et différente, qui fait souvent appel à des ressources et à des experts de l'extérieur. Elles exigent des analyses approfondies et des discussions poussées avec les employés, les agents négociateurs et les employeurs. Depuis plusieurs années, les allégations de disparité salariale systémique représentent de 1 % à 2 % de toutes les demandes de renseignements reçues chaque année par la Commission.

#### **Priorité :**

Continuer à accroître la prestation efficace des services de RAD.

#### **Plans :**

- Lorsque la Section de l'accueil lui réfèrera des dossiers, la Direction générale des services de règlement alternatif des différends offrira aux parties d'opter pour la médiation préalable à l'enquête; si les parties acceptent la médiation, elle en dirigera les séances. On s'attend à ce que la plupart des nouvelles plaintes déposées à la Commission (c'est-à-dire environ 650) soient renvoyées à la Direction générale.
- On dirigera aussi des séances de conciliation dans les dossiers où la Commission décidera de nommer un conciliateur. Vu les récents changements apportés à la démarche de la Commission en matière de conciliation (voir le point ci-dessous), il est difficile d'estimer le nombre de plaintes qui seront renvoyées en conciliation. Toutefois, on croit que ce nombre pourrait dépasser 200 en 2004-2005.
- En septembre 2003, la Commission a adopté une nouvelle approche en matière de conciliation. Par le passé, la Commission nommait un conciliateur, et si la conciliation ne menait pas à un règlement, la plainte lui était retournée pour qu'elle décide s'il fallait la rejeter ou la renvoyer au Tribunal pour approfondir l'enquête. Aujourd'hui, la Commission décide souvent de nommer un conciliateur et de renvoyer



en même temps la plainte au Tribunal. Le processus de conciliation doit prendre fin dans les 60 jours; s'il échoue, le dossier est envoyé directement au Tribunal sans passer par la Commission. En 2004-2005, la Commission continuera de réexaminer le modèle de conciliation pour préciser sa place dans le contexte du RAD et pour cerner d'autres moyens d'améliorer le processus.

- La Commission établira un réseau national de sous-traitants pouvant offrir des services de RAD plus efficaces d'un bout à l'autre du pays. Elle continuera aussi de développer son réseau d'experts du RAD auquel elle pourra faire appel pour obtenir des conseils pratiques ou théoriques dans ce domaine.
- La Commission mettra à jour le guide de procédures de la Direction générale des services de RAD à l'intention du personnel de la Commission et des sous-traitants. Le guide traitera de considérations pratiques relatives aux services de la Commission et fournira de l'information sur la réflexion actuelle au sujet du RAD.
- La Commission utilisera plusieurs moyens pour vérifier si elle respecte cette priorité :
  - elle mesurera le taux de réussite de la médiation et de la conciliation et cherchera à maintenir ce taux entre 60 % et 65 %;
  - elle utilisera un questionnaire afin de connaître le degré de satisfaction des clients au sujet des services de RAD;
  - elle vérifiera le respect des délais dans le cas des dossiers renvoyés à la médiation ou en conciliation (par exemple, quatre mois au maximum à la Direction générale des services de RAD pour la plupart des plaintes);
  - elle fera l'analyse des mesures de réparation obtenues en médiation et en conciliation pour les comparer à celles qu'ordonnent les tribunaux dans des dossiers semblables et pour voir dans quelle mesure elles répondent aux préoccupations plus vastes en matière d'intérêt public soulevées dans les plaintes.

**Priorité :**

Renforcer l'utilisation du RAD par les plaignants et les mis en cause pour accroître le nombre de dossiers réglés au début du processus de plaintes.

#### Plans :

- Peu après sa création, la Direction générale des services de RAD dressait la liste des sept organisations les plus souvent citées dans les plaintes. Ces sept mis en cause représentent environ 25 % des dossiers à l'étude à la Commission. Des rencontres ont été organisées entre la présidente et les chefs de la direction de ces organismes, de même qu'entre les cadres supérieurs des Services de RAD et leurs homologues, pour expliquer le passage du processus judiciaire au RAD. Ces réunions se poursuivront tout au cours de 2004-2005; l'accent y sera mis sur les séances de formation portant sur le RAD à l'intention des gestionnaires, du personnel et des représentants syndicaux.
- Conformément au volet de son mandat consistant à contrer la discrimination, la Commission a élaboré un protocole d'entente où les signataires consentent à favoriser l'utilisation du RAD pour traiter les plaintes qui pourraient être déposées contre eux à la Commission. La Commission essaiera de faire signer ce protocole d'entente par les sept principaux mis en cause au cours de l'exercice 2004-2005.
- À l'été 2003, la Commission a créé la Section de la gestion des dossiers afin de promouvoir l'utilisation du RAD auprès des parties à une plainte et de les aider à se préparer efficacement aux séances de RAD. La Section est toujours en évolution et continuera à élaborer son approche, ses procédures et ses techniques au cours de l'année qui vient.
- La Commission accueillera un colloque en juin 2004 qui portera sur la protection de l'intérêt public dans la médiation des plaintes de discrimination. Le personnel de la Direction générale des services de RAD, les praticiens du RAD dans les commissions provinciales des droits de la personne et des membres du secteur privé y seront invités.
- La Commission publiera des bulletins sur le RAD à diffuser aux intervenants et elle commencera à afficher des résumés de règlements sur son site Web (les renseignements permettant d'identifier une personne seront supprimés) afin de démontrer l'efficacité et la pertinence du RAD pour traiter les plaintes de discrimination.



- Pour vérifier si elle respecte cette priorité, la Commission mesurera le taux de participation à la médiation et cherchera à augmenter le taux actuel, qui est de 64 % (pour la période allant de janvier à décembre 2003).

**Priorité :**

Continuer d'offrir des conseils juridiques à la présidente, aux commissaires et à la haute direction de la Commission en ce qui concerne le processus de transformation.

**Plan :**

- Répondre rapidement aux demandes de conseils juridiques de la présidente, des commissaires et de l'équipe de la haute direction de la Commission concernant tous les aspects du processus de changement.

**Priorité :**

Préciser le rôle de la Commission aux audiences devant le Tribunal canadien des droits de la personne pour s'assurer qu'elle axe son travail sur les plaintes qui ont le plus d'impact sur les droits de la personne.

**Plans :**

- Assurer une représentation adéquate de l'intérêt public lors de la médiation préalable au Tribunal, lors des audiences devant le Tribunal et devant les cours.
- Poursuivre les discussions avec le Tribunal canadien des droits de la personne pour favoriser un processus d'audience devant le Tribunal plus efficace et efficient.
- Prendre part aux processus de règlement alternatif des différends dans des affaires renvoyées au Tribunal canadien des droits de la personne et à la Cour fédérale.
- Assurer la gestion efficace des dossiers grâce à l'utilisation d'un système de suivi.

**Priorité :**

Favoriser une étroite collaboration entre la Direction des services juridiques et les autres équipes et directions afin de donner des conseils juridiques à toutes les étapes du processus de plaintes et de l'élaboration des politiques.



**Plan :**

- Fournir des conseils juridiques au début du processus de plaintes et d'élaboration des politiques en participant au travail des équipes multidisciplinaires.

**Priorité :**

Faciliter la mise en place d'un système de dépôt de documents électroniques au tribunal afin d'aider la Commission à présenter ses documents juridiques en ligne.

**Plans :**

- Continuer à fournir des données au Comité consultatif sur le projet de dépôt électronique.
- Continuer à surveiller l'élaboration du système de dépôt de documents électroniques et élaborer des plans visant à intégrer le système au travail de la Commission une fois qu'il sera pleinement opérationnel.

Les priorités suivantes figurant dans le *Rapport des plans et des priorités 2003-2004* de la Commission ont été abandonnées ou modifiées :

- La Commission devait fournir des conseils juridiques à la présidente, aux commissaires et à la haute direction en ce qui concerne le processus de plaintes, le processus de vérification de l'équité en matière d'emploi, les initiatives stratégiques et de promotion et les questions administratives. Cette priorité a été abandonnée dans la mesure où elle fait davantage partie du mandat de la Direction des services juridiques.
- La Commission devait apporter un soutien juridique aux initiatives de changement qui visent la simplification des activités et des processus. Cette priorité a évolué pour devenir celle qu'on cite ci-dessus, c'est-à-dire favoriser une étroite collaboration entre la Direction des services juridiques et les autres directions et équipes de la Commission.
- La Commission devait continuer d'assurer la liaison avec les services juridiques des commissions provinciales et territoriales des droits de la personne. Cette priorité a été abandonnée étant donné les ressources limitées et les nouvelles priorités.

## **DÉFIS ET RISQUES**

Le principal défi que doit relever la Commission est triple : continuer de traiter un volume croissant de dossiers tout en éliminant l'arriéré de plaintes; évaluer les résultats des nouveaux processus mis en place au cours de l'année précédente; continuer à revoir le processus de traitement des plaintes dans le cadre d'une saine gestion.

## **RESSOURCES**

La Commission consacre en tout 96 ÉTP et 12 781 000 \$ à ce résultat stratégique.

## **SUIVI**

Des mesures de suivi sont en place afin de s'assurer que les nouvelles plaintes sont traitées sans délai, que les rapports présentés à la Commission sont de qualité et que les exigences relatives à la justice naturelle sont respectées en ce qui concerne la manière dont les plaintes sont signifiées aux mis en cause et dont les rapports sont communiqués aux parties. Ces mesures comprennent des rapports de rendement mensuels déposés aux réunions du Comité de direction et aux réunions des commissaires, la gestion de la charge de travail par les superviseurs, la prestation de conseils au personnel par les superviseurs, la consultation au moyen des équipes multidisciplinaires et l'examen de tous les rapports par le Comité de soutien aux dossiers (qui réunit des cadres supérieurs) avant qu'ils ne soient remis aux commissaires.

### **4.2 Équité en matière d'emploi**

#### **RÉSULTAT STRATÉGIQUE : Égalité accrue en milieu de travail pour les quatre groupes désignés aux termes de la Loi sur l'équité en matière d'emploi**

La Commission procède à des vérifications de la conformité auprès d'employeurs du secteur privé sous réglementation fédérale comptant plus de 100 employés, de sociétés d'État et de ministères et d'organismes fédéraux afin d'évaluer leur degré de conformité à la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*

et de remédier à tout manquement à cet égard. La *Loi* prévoit que les employeurs prennent les mesures voulues pour repérer, rectifier ou éliminer les effets de la discrimination dans l'emploi — qu'elle soit intentionnelle ou non — sur les quatre groupes désignés (femmes, Autochtones, personnes handicapées et membres des minorités visibles). Dès que les employeurs sont jugés en conformité, c'est-à-dire qu'ils se sont d'abord dotés d'un plan visant la pleine représentation des quatre groupes, la Commission suit les progrès réalisés; en l'absence de progrès raisonnables dans l'élimination de la sous-représentation, elle prend différentes mesures, y compris la conduite de nouvelles vérifications.

### **PLANS ET PRIORITÉS**

| <b>Résultats stratégiques</b>                                                                                                     | <b>Priorités</b>                                                                                                                                                                                                      | <b>Type de Priorité</b> |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|
| Égalité accrue en milieu de travail pour les quatre groupes désignés aux termes de la <i>Loi sur l'équité en matière d'emploi</i> | 1. Aider les employeurs à comprendre la <i>Loi sur l'équité en matière d'emploi</i> , leurs responsabilités et les normes en matière de conformité.                                                                   | En cours                |
|                                                                                                                                   | 2. Veiller à ce que les employeurs n'ayant pas encore fait l'objet d'une vérification aient terminé les travaux prévus par la <i>Loi sur l'équité en matière d'emploi</i> et se conforment pleinement à celle-ci.     | En cours                |
|                                                                                                                                   | 3. Veiller à ce que les employeurs déclarés en conformité et qui se sont dotés d'un plan d'équité en matière d'emploi fassent des progrès raisonnables en vue de combler les écarts sur le plan de la représentation. | En cours                |



**Priorité :**

Aider les employeurs à comprendre la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*, leurs responsabilités et les normes en matière de conformité.

**Plans :**

- Élaborer et mettre en place des stratégies visant à améliorer la capacité des employeurs de répondre aux exigences de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* et d'atteindre la conformité en leur offrant des cours de formation, des ateliers et des outils de travail. Cela sera accompli en collaboration avec Ressources humaines et Développement des compétences Canada (Programme du travail) et l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada. La Commission continuera à remettre au greffier du Conseil privé des rapports semestriels portant sur le rendement des organismes et ministères fédéraux, comme le prévoit son protocole établi en 2002-2003.
- Concevoir et mettre en place une stratégie en 2004-2005 pour faire en sorte que les employeurs qui sont déjà conformes apportent les modifications nécessaires pour mettre à jour leur évaluation des lacunes relatives à la représentation à l'aide des nouvelles statistiques du recensement et des nouvelles données sur la participation et les limitations d'activités, disponibles le 31 mars 2004.

**Priorité :**

Veiller à ce que les employeurs n'ayant pas encore fait l'objet d'une vérification aient terminé les travaux prévus par la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* et se conforment pleinement à celle-ci.

**Plans :**

- Terminer au cours de l'année prochaine les 25 premières vérifications qui seront en cours le 31 mars 2004 et produire dans chaque cas un rapport de conformité ou un rapport provisoire signé comportant des engagements. (À l'origine, la Commission prévoyait terminer les 48 vérifications qui étaient en cours au début de 2003-2004. Ces vérifications n'ont pas été menées à terme en 2003-2004 parce que les fonds spéciaux qui auraient pu en accélérer le traitement n'ont pas été renouvelés.)

- Terminer au cours de l'année prochaine les 18 vérifications qu'il reste à faire dans le cadre du projet pilote auprès des 25 petits employeurs du secteur privé comptant de 100 à 299 employés. On utilise dans le cadre de ce projet pilote une méthode simplifiée visant à terminer les vérifications dans un délai de 12 mois. Cet objectif vise 13 à 15 vérifications qui auraient dû être finies le 31 mars 2004, mais qui ont été retardées étant donné la modification des ressources accordées. On prévoit toutefois que 60 % de ces vérifications seront terminées en 12 mois. Ce projet pilote est suivi rigoureusement et aidera la Commission à mettre au point une approche plus efficace pour toutes les vérifications.
- Terminer les 30 vérifications de suivi qui étaient en cours le 31 mars 2004 et produire dans chaque cas un rapport de conformité ou recommander des mesures à la Commission.
- Amorcer des vérifications de suivi en 2004-2005 et au cours des années suivantes (selon les délais spécifiés) auprès des employeurs qui devaient signer des engagements à la suite des premières vérifications.
- Entreprendre de nouvelles vérifications de conformité auprès des Forces canadiennes, de la Gendarmerie royale du Canada et du Service canadien du renseignement de sécurité. Cela augmentera le pourcentage d'employés fédéraux travaillant dans des organismes qui auront fait l'objet d'une vérification ou le feront sous peu; ce pourcentage passera de 75 % à 85 %. Au cours des deux années suivantes, la Commission s'attend à recommencer à faire des vérifications de la conformité; elle s'est fixée comme priorité les quelque 50 employeurs restants ayant plus de 500 employés. Si l'on inclut ces derniers, 96 % des employés fédéraux feront partie d'organismes qui auront fait ou feront l'objet d'une vérification.

Dans son *Rapport sur les plans et les priorités 2003-2004*, la Commission indiquait qu'elle avait l'intention de faire, au cours de chacune des trois années sur lequel porte le rapport, 52 nouvelles vérifications auprès d'employeurs qui n'avaient pas encore été vérifiés. Toutefois, le 31 mars 2003, le gouvernement n'a pas renouvelé le tiers du budget consacré à l'équité en emploi. Compte tenu de ces réductions budgétaires, la Commission n'a pu entamer de nouvelles vérifications de conformité au rythme prévu.

**Priorité :**

Veiller à ce que les employeurs déclarés en conformité et qui se sont dotés d'un plan d'équité en matière d'emploi fassent des progrès raisonnables en vue de combler les écarts sur le plan de la représentation.

**Plans :**

- Effectuer chaque année une évaluation des progrès accomplis dans la mise en œuvre des plans d'équité en emploi de tous les employeurs déclarés en conformité depuis au moins un an.
- Envoyer chaque année une lettre aux employeurs dont les rapports de première année semblent indiquer un manque de progrès raisonnables.
- Évaluer chaque année la nécessité de mener une vérification de mise en œuvre de l'équité en matière d'emploi auprès des employeurs dont les rapports de troisième année semblent indiquer un manque de progrès raisonnables, et prendre les mesures requises. On s'attend à ce qu'au moins 10 vérifications de mise en œuvre commencent en 2004-2005, pour venir s'ajouter aux cinq vérifications qui ont été amorcées en 2003-2004.

**DÉFIS ET RISQUES**

Le plus grand défi auquel fait face la Commission reste celui de réviser ses vérifications de conformité à l'équité en emploi pour faire en sorte que le programme soit mis en œuvre efficacement et soit en phase avec le mandat que lui confère la loi, compte tenu des ressources actuelles. La Commission terminera son projet pilote auprès des petits employeurs et en tirera des leçons qu'elle utilisera en vue d'améliorer l'efficacité de ses vérifications. Un autre défi consiste à obtenir les ressources requises pour trouver, élaborer et commencer à appliquer une autre approche pour faire des vérifications auprès des quelque 170 petits employeurs restants (représentant seulement 4 % des employés fédéraux visés par la *Loi*) d'ici le 31 mars 2005.

**RESSOURCES**

La Commission consacre en tout 22 ÉTP et 2 072 000 \$ à ce résultat stratégique.

## **SUIVI**

Le Comité de révision des vérifications de la Commission procède à des évaluations régulières du travail des vérificateurs de façon à assurer l'uniformité des démarches. Il tient en outre une réunion mensuelle avec tout le personnel de l'équité en emploi pour passer en revue les progrès et discuter des questions touchant les vérifications. La Commission utilise aussi le Système automatisé de suivi – Équité en matière d'emploi pour faire le suivi continu des progrès et des normes relativement aux vérifications.

La Commission a aussi commencé à élaborer un cadre de responsabilisation et de gestion axé sur les résultats (CRGR) pour son programme de vérification de la conformité à l'équité en matière d'emploi. Elle a mis au point des indicateurs de rendement, un modèle logique et un profil de processus. Au cours de 2004-2005, la Commission se propose d'élaborer les deux autres volets du CRGR, soit la stratégie de mesure du rendement et la stratégie de présentation des rapports.

### **4.3 Promotion des droits de la personne**

#### ***RÉSULTAT STRATÉGIQUE : Compréhension et acceptation accrues des principes des droits de la personne et de l'équité en matière d'emploi et réduction des pratiques discriminatoires en milieu de travail***

La Direction de la promotion des droits de la personne est chargée d'élaborer et d'exécuter des programmes d'information visant à sensibiliser le public à la *Loi canadienne sur les droits de la personne* et à la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*, ainsi qu'au rôle et aux activités de la Commission. Elle doit mieux faire connaître au public les principes des droits de la personne et de l'équité en matière d'emploi qui sous-tendent ces lois et gagner son appui à ces principes.

En vertu de la *Loi canadienne sur les droits de la personne*, la Commission, notamment, « entreprend ou patronne des programmes de recherche » liés à ses fonctions et responsabilités, « fait ou fait faire les études sur les droits et



libertés de la personne » et tente, par tous les moyens conformes à ses responsabilités en vertu de la *Loi*, d'empêcher la perpétration des actes discriminatoires interdits par cette dernière.

Pour ce faire, la Direction des politiques et du programme international mène des recherches et élabore des politiques visant à guider les activités de la Commission et à informer le public, le gouvernement, les employeurs et les fournisseurs de services quant aux principes relatifs aux droits de la personne, de manière à ce qu'ils améliorent leurs pratiques à cet égard.

La Commission continuera à mieux faire connaître les principes et les pratiques des droits de la personne et de l'équité en matière d'emploi aux Canadiens, aux ministères fédéraux ainsi qu'aux employeurs et aux fournisseurs de services sous réglementation fédérale afin de réduire les pratiques discriminatoires en milieu de travail et de faciliter l'accès aux voies de recours appropriées. En outre, la Commission travaillera en partenariat avec les employeurs pour promouvoir la médiation et permettre ainsi le règlement des différends plus tôt dans le processus, tout en répondant aux besoins des parties et en respectant l'intérêt public.

### **PLANS ET PRIORITÉS**

| <b>Résultats stratégiques</b>                                                                                                                                                    | <b>Priorités</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | <b>Type de Priorité</b> |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|
| Compréhension et acceptation accrues des principes des droits de la personne et de l'équité en matière d'emploi et réduction des pratiques discriminatoires en milieu de travail | 1. Appuyer la mise en œuvre de l'initiative de changement à la Commission en travaillant en collaboration avec les mis en cause et les employeurs pour prévenir la discrimination par la sensibilisation aux droits de la personne, y compris la promotion du règlement précoce des différends, afin d'améliorer les milieux de travail et de réduire le nombre de plaintes de discrimination. | Nouvelle                |
|                                                                                                                                                                                  | 2. Informer les Canadiens au sujet des programmes et services de la Commission et informer les employeurs à propos de l'intégration des principes                                                                                                                                                                                                                                              | En cours                |

| Résultats<br>stratégiques | Priorités                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Type de<br>Priorité |
|---------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|
|                           | d'équité en matière d'emploi en milieu de travail en accentuant la présence de la Commission sur le Web.                                                                                                                                                                                                                                                                             | En cours            |
|                           | 3. Continuer de fournir des services de grande qualité aux Canadiens qui communiquent avec la Commission par téléphone ou par courrier électronique.                                                                                                                                                                                                                                 | En cours            |
|                           | 4. Recherche stratégique : mener des recherches et élaborer des énoncés de politiques, des positions de principe, d'autres documents stratégiques, des normes et des pratiques exemplaires ayant trait aux droits de la personne afin d'appuyer les activités de la Commission et d'informer les intervenants et les Canadiens sur les principes relatifs aux droits de la personne. | En cours            |
|                           | 5. Soutien aux dossiers : fournir des conseils stratégiques relatifs aux droits de la personne en appui au système de gestion des plaintes individuelles.                                                                                                                                                                                                                            | En cours            |
|                           | 6. Partenariats : veiller à ce que le programme des politiques et le programme international à la Commission soient axés sur le citoyen grâce à des partenariats élargis avec d'autres ministères, le secteur privé, des organismes bénévoles et d'autres partenaires internationaux.                                                                                                | En cours            |

**Priorité :**

Appuyer la mise en œuvre de l'initiative de changement à la Commission en travaillant en collaboration avec les mis en cause et les employeurs pour prévenir la discrimination par la sensibilisation aux droits de la personne, y compris la promotion du règlement précoce des différends, afin d'améliorer les milieux de travail et de réduire le nombre de plaintes de discrimination.

**Plans :**

- La Commission mettra en œuvre un nouveau programme de prévention de la discrimination qui sera axé au départ sur sept organisations clés et les principaux syndicats qui représentent leurs employés. On a constaté que ces sept organisations constituent les mis en cause les plus souvent cités dans les plaintes de discrimination déposées à la Commission; ensemble, elles représentent 25 % de tous les dossiers à l'étude. Le programme s'est donné pour objectif de remettre à ces organisations (et ultérieurement à d'autres) un ensemble d'outils pour les aider à créer des milieux de travail le plus exempts de harcèlement possible. Le personnel de la Commission travaillera en collaboration avec ces organisations pour les sensibiliser davantage à leurs droits et à leurs responsabilités dans le domaine des droits de la personne, pour mettre en place des cadres de formation et des cadres stratégiques, s'il y a lieu, et pour renforcer leurs mécanismes internes de règlement des plaintes en leur donnant accès à des médiateurs spécialistes des droits de la personne, au besoin.
- Le personnel régional de la Commission, qui a établi des liens étroits avec les groupes communautaires, les syndicats et les ministères et organismes gouvernementaux, jouera un rôle clé à l'appui des priorités de prévention de la discrimination fixées par la Commission; il assurera la formation, le soutien et l'expertise auprès des organisations ciblées et de leur personnel.

**Priorité :**

Informar les Canadiens au sujet des programmes et services de la Commission et informer les employeurs à propos de l'intégration des principes des droits de la personne et de l'équité en matière d'emploi en milieu de travail en accentuant la présence de la Commission sur le Web.

#### **Plans :**

- Continuer à informer les Canadiens au sujet des programmes, des services et du mandat de la Commission, y compris par l'entremise du site Web. Le lancement du nouveau site Web, en mars 2004, permettra aux Canadiens — y compris aux employeurs et aux fournisseurs de services — d'accéder plus facilement aux informations relatives à leurs droits et à leurs responsabilités dans le domaine des droits de la personne. Le Web sera utilisé de plus en plus et deviendra l'outil principal de diffusion de l'information de la Commission.
- Continuer à mettre à jour les publications et documents de la Commission. Au nombre des progrès accomplis en 2003-2004, mentionnons un nouveau bulletin de la Commission et une nouvelle section du site Web intitulée « Plaintes ».
- Continuer à mettre l'accent sur les activités de la Commission visant à sensibiliser les employeurs dont les effectifs sont visés par la *Loi canadienne sur les droits de la personne* ou la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*. La Commission prévoit afficher sur son site Web les outils éducatifs mis au point pour les sept organisations clés, de sorte que tous les employeurs qui désirent créer et diffuser leur propre matériel de formation puissent en tirer avantage. Rendre divers outils largement accessibles aura pour effet, au bout du compte, de mieux former les gestionnaires, de favoriser des lieux de travail plus sains et de réduire la discrimination.

#### **Priorité :**

Continuer de fournir des services de grande qualité aux Canadiens qui communiquent avec la Commission par téléphone ou par courrier électronique.

#### **Plans :**

- Le nouveau système téléphonique automatisé lancé en juin 2003 a permis d'améliorer le service offert aux Canadiens, qui ont maintenant accès à une vaste gamme d'informations 24 heures par jour. Le système dirige les appels plus rapidement à l'agent d'accueil compétent; quant à l'agent à l'information publique, il peut répondre plus vite aux appels et consacrer plus de temps aux personnes qui demandent des renseignements plus poussés. La Commission continuera à prendre des mesures pour améliorer les services au public, c'est-à-dire qu'elle

élaborera des normes de service internes et qu'elle continuera de former les agents à l'information publique pour que les réponses soient données rapidement au client et tiennent compte des changements apportés.

- Continuer de répondre aux demandes de renseignements des médias.

#### **Priorité :**

Recherche stratégique : mener des recherches et élaborer des énoncés de politiques, des positions de principe, d'autres documents stratégiques, des normes et des pratiques exemplaires ayant trait aux droits de la personne afin d'appuyer les activités de la Commission et d'informer les intervenants et les Canadiens sur les principes relatifs aux droits de la personne.

#### **Plans :**

- Poursuivre l'élaboration d'énoncés de politique et les recherches dans le domaine des droits de la personne pour conseiller les décideurs de la Commission (ce qui comprend notamment la publication d'une politique révisée sur l'obligation d'adaptation d'ici le 31 mars 2005); prodiguer des conseils au personnel de la Commission et aux intervenants de l'extérieur sur les politiques actuellement en vigueur, dont les politiques sur le dépistage des drogues et de l'alcool et sur l'embauche préférentielle des Autochtones, et leur donner une formation à ce sujet.
- Continuer à suivre de près les nouveaux enjeux et les questions systémiques en matière de droits de la personne et mener des analyses continues de la conjoncture en vue d'élaborer une fiche de rendement pour mesurer les progrès accomplis et les lacunes en matière de droits de la personne au Canada, d'ici le 31 mars 2007. Ce travail permettra à la Commission d'adapter ses priorités stratégiques et de répondre en temps opportun aux nouveaux développements dans le domaine des droits de la personne.
- Continuer d'étudier les nouvelles dispositions législatives et les nouvelles politiques gouvernementales afin d'assurer leur conformité aux normes relatives aux droits de la personne; rédiger des mémoires parlementaires, au besoin.



- Continuer d'entreprendre des études de politique publique, des enquêtes ou des rapports spéciaux destinés au Parlement en réponse aux questions systémiques et aux nouveaux enjeux liés aux droits de la personne.
- Continuer d'élaborer et d'intégrer des priorités stratégiques pluriannuelles liées aux droits de la personne dans les processus de planification et les processus stratégiques de l'ensemble de la Commission.
- Continuer de jouer un rôle actif sur la scène internationale dans les lieux où sont élaborées les normes et politiques relatives aux droits de la personne, notamment au Comité international de coordination des institutions nationales des droits de la personne et à la Commission des droits de l'homme des Nations Unies.
- Renforcer la capacité de surveiller et de rendre compte de la mise en application nationale des obligations internationales de la Commission en matière de droits de la personne.

#### **Priorité :**

Soutien aux dossiers : fournir des conseils stratégiques relatifs aux droits de la personne en appui au système de gestion des plaintes individuelles.

#### **Plans :**

- Continuer à répondre rapidement aux questions soulevées dans des plaintes individuelles en participant au travail d'équipes multidisciplinaires de gestion des dossiers et en fournissant des analyses stratégiques et des résultats de recherche à la présidente et aux autres directions de la Commission.
- Pour donner suite aux ordonnances du Tribunal et aux règlements négociés, continuer à fournir des conseils stratégiques aux mis en cause pour que leurs politiques en matière de droits de la personne respectent la *Loi canadienne sur les droits de la personne*.
- Continuer à effectuer des recherches et à améliorer le mandat, les procédures et la législation de la Commission en vue d'accroître son efficacité et son efficience et de s'assurer qu'elle dispose des outils et des marches à suivre voulus pour affecter ses ressources aux dossiers



ayant les plus grandes répercussions sur les droits de la personne et qu'elle dispose de solutions de remplacement pour mieux s'attaquer aux questions systémiques relatives aux droits de la personne.

**Priorité :**

Partenariats : veiller à ce que le programme des politiques et le programme international à la Commission soient axés sur le citoyen grâce à des partenariats élargis avec d'autres ministères, le secteur privé, des organismes bénévoles et d'autres partenaires internationaux.

**Plans :**

- Continuer à élaborer et à diffuser des publications, des discours, des modèles de politiques et des guides de formation sur les droits de la personne pour accroître la sensibilisation des intervenants à la *Loi canadienne sur les droits de la personne* et au travail de la Commission.
- Continuer à donner des conseils et des informations aux ministères fédéraux et aux autres employeurs et fournisseurs de services sous réglementation fédérale afin de les aider à élaborer des politiques et des pratiques en matière de droits de la personne ou à améliorer celles qui sont déjà en vigueur. Cela comprend, par exemple, la participation aux travaux du comité de l'Association canadienne de normalisation chargée de l'établissement de normes d'aménagement pour un accès facile ainsi que la participation aux travaux de l'Office des transports du Canada, sans oublier les comités interministériels sur les personnes handicapées et le règlement des différends.
- En 2004, être l'hôte d'une conférence fédérale-provinciale-territoriale visant à élaborer des pratiques exemplaires pour les commissions des droits de la personne et à cerner les enjeux émergents et les défis communs.
- Améliorer et mettre en œuvre une stratégie sur les intervenants qui assurera un dialogue constant entre la Commission et ses intervenants (les ministères et organismes fédéraux, le secteur privé, les organisations non gouvernementales et les collectivités pertinentes) à propos des nouvelles orientations de la Commission et de l'évolution de la politique sur les droits de la personne.

- Mettre en œuvre et améliorer constamment la stratégie du programme international, c'est-à-dire :
  - continuer de renforcer et d'accroître les partenariats avec les ministères clés du gouvernement fédéral pour assurer la mise en œuvre de programmes et de politiques cohérents et un financement externe adéquat pour le programme international;
  - fournir une aide technique, conforme à la stratégie du programme international, aux commissions des droits de la personne (y compris les projets d'aide technique bilatéraux financés par l'Agence canadienne de développement international en Inde, en Indonésie et au Népal et dans d'autres pays prioritaires); renforcer les institutions vouées aux droits de la personne dans les Amériques par l'entremise du réseau des Amériques, et donner des conseils d'expert aux délégations de passage au Canada.

### **DÉFIS ET RISQUES**

Le plus grand défi auquel doit faire face la Commission est l'attribution de ressources limitées pour maximiser les effets de ses activités de sensibilisation et de prévention de la discrimination. En axant d'abord son nouveau programme de prévention de la discrimination sur sept organisations principales, la Commission croit qu'elle pourra accélérer l'impact de son travail et faire profiter les Canadiens des changements les plus efficaces.

À mesure que la Commission apportera diverses modifications pour intégrer davantage les intervenants au modèle de gestion des droits de la personne et pour accroître les activités de sensibilisation à l'externe, la charge de travail de la Direction des politiques et du programme international augmentera. Dans la mesure du possible, la Direction examinera si elle peut créer des partenariats améliorés avec d'autres ministères, organismes ou agences pour atténuer les effets de ces demandes accrues.

Depuis sa fondation en 1978, la Commission fournit une aide technique internationale et établit des normes relatives aux commissions des droits de la personne par l'entremise de son programme international. Ce programme



contribue à la cohérence des politiques internationales des droits de la personne dans l'ensemble du gouvernement grâce au partage de l'expertise canadienne à l'étranger et à la création de meilleures pratiques internationales. Ce programme est toutefois en danger parce que les ressources limitées qui lui étaient attribuées au cours des trois dernières années n'ont pas été renouvelées en 2003-2004.

### **RESSOURCES**

La Commission consacre en tout 40 ÉTP et 3 700 000 \$ à ce résultat stratégique.

### **SUIVI**

La Commission élabore actuellement un ensemble d'outils qualitatifs visant à mesurer le succès de son travail de prévention de la discrimination auprès des sept organisations clés. La réduction du nombre de plaintes déposées contre ces sept organisations au cours de la période qui a suivi les efforts de partenariat de la Commission en vue de renforcer la sensibilisation et le règlement rapide des plaintes pourrait être une bonne indication de l'efficacité de ce programme. La Commission travaillera en collaboration avec les intervenants pour suivre de près l'évolution du programme de prévention et en assurer le succès. Le site Web sera de plus en plus utilisé à des fins éducatives. Comme il permettra aux utilisateurs de déterminer leurs besoins, la Commission disposera d'informations sur l'utilité du site pour les Canadiens.

## **4.4 Services intégrés**

### **RÉSULTAT STRATÉGIQUE : *Gestion des ressources de la Commission***

La Direction des services intégrés donne des conseils et un soutien fonctionnel en ce qui concerne tous les aspects de la gestion moderne. Cela comprend la gestion financière, la planification stratégique et opérationnelle, la vérification et l'évaluation, la gestion des risques, l'approvisionnement, la sécurité, les télécommunications, les technologies de l'information et la gestion de

l'information. La Direction est responsable de l'élaboration du cadre de responsabilisation et de gestion de la Commission et doit en surveiller la mise en œuvre.

La Direction des ressources humaines offre une gamme de services dans son domaine et continue à mettre en application des programmes et politiques des ressources humaines pour donner suite au Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux. La Direction est aussi responsable de la conception et de la mise en application du cadre de gestion des ressources humaines de la Commission. Ce cadre vise à faire en sorte que la Commission dispose d'un milieu de travail qui attire et maintient en poste le personnel ayant les compétences nécessaires pour réaliser les objectifs qu'elle poursuit.

### **PLANS ET PRIORITÉS**

| <b>Résultats stratégiques</b>           | <b>Priorités</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <b>Type de Priorité</b> |
|-----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|
| Gestion des ressources de la Commission | 1. Appuyer la mise en œuvre du plan d'action en matière de gestion moderne.                                                                                                                                                                                                                        | Nouvelle                |
|                                         | 2. Élaborer et mettre en application les cadres de responsabilisation et de gestion axés sur les résultats (CRGR) aux fins du programme de gestion des plaintes de discrimination, du programme de vérification de la conformité à l'équité en matière d'emploi et de l'ensemble de la Commission. | Nouvelle                |
|                                         | 3. Soutenir les fonctions de vérification et d'évaluation interne et mettre en application une fonction de gestion du risque.                                                                                                                                                                      | En cours                |
|                                         | 4. Assurer une gérance rigoureuse, des pratiques administratives et des contrôles efficaces dans les domaines de la planification stratégique et                                                                                                                                                   | En cours                |



**Résultats  
stratégiques**

**Priorités**

**Type de  
Priorité**

opérationnelle, des finances, de l'approvisionnement et de l'administration, de la sécurité, des technologies de l'information et de la gestion de l'information (dossiers et bibliothèque).

- |                                                                                                                                                                                                                                            |          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|
| 5. Mettre en place de nouvelles applications de gestion électronique (Projet d'innovation des technologies de l'information).                                                                                                              | En cours |
| 6. Mettre en œuvre le cadre de gestion des ressources humaines de la Commission et en assurer l'intégration dans ses structures de gestion relatives à la responsabilité, à la réflexion stratégique et à la planification opérationnelle. | Nouvelle |
| 7. Fournir aux cadres supérieurs de la Commission des conseils sur les stratégies de gestion des ressources humaines à l'appui de l'atteinte des objectifs de l'organisme.                                                                 | En cours |
| 8. Aider les gestionnaires à appliquer des stratégies de ressources humaines innovatrices et efficaces en vue de soutenir l'apprentissage et le perfectionnement chez les employés et la planification de la relève.                       | Nouvelle |

**Priorité :**

Appuyer la mise en œuvre du plan d'action en matière de gestion moderne.



**Plans :**

Par l'entremise du Bureau de projet :

- Mettre en application un plan d'action fondé sur l'Évaluation de la capacité de la fonction de contrôleur moderne (terminée en 2003-2004) et sur le nouveau Cadre de responsabilisation de gestion du gouvernement du Canada. L'évaluation de la capacité est une auto-évaluation des pratiques de gestion actuelles de la Commission (valeurs et éthiques, gestion du risque, information intégrée sur le rendement, gérance, leadership, ressources humaines et responsabilisation) par rapport à une norme commune. Le plan d'action vise à améliorer les pratiques de gestion, la gestion des ressources et la prise de décision.
- Préparer des rapports d'étape, donner des conseils et formuler des recommandations à l'intention du Comité de direction.

**Priorité :**

Élaborer et mettre en application les cadres de responsabilisation et de gestion axés sur les résultats (CRGR) aux fins du programme de gestion des plaintes de discrimination, du programme de vérification de la conformité à l'équité en matière d'emploi et de l'ensemble de la Commission.

**Plans :**

- En 2004-2005, suivre de près la mise en application des mesures de rendement précisées dans les CRGR pour les deux principaux programmes de la Commission : le programme de gestion des plaintes et le programme de vérification de la conformité à l'équité en matière d'emploi.
- Élaborer un CRGR pour l'ensemble de la Commission d'ici le 31 mars 2005.
- Continuer à intégrer la cueillette de données aux fins des indicateurs de rendement (il s'agit d'un besoin opérationnel pour l'élaboration des nouvelles applications de gestion électronique de la Commission destinées aux dossiers des droits de la personne et aux vérifications de l'équité en emploi).
- Continuer à concevoir des normes de service interne et des outils de reddition de compte pour les Services intégrés.

**Priorité :**

Soutenir les fonctions d'évaluation et de vérification interne et mettre en application une fonction de gestion du risque.

**Plans :**

- Mettre à jour annuellement le plan de vérification interne, d'évaluation et de gestion du risque de la Commission de sorte qu'il continue à respecter les priorités de l'organisme et à répondre aux exigences du gouvernement du Canada.
- Continuer à veiller à ce que les plans d'action qui portent sur les constatations découlant de la vérification et de l'évaluation soient conçus et approuvés par le Comité de la vérification interne et de l'évaluation.
- Continuer à fournir des conseils professionnels aux gestionnaires sur les questions liées aux contrôles internes, à l'évaluation et à la gestion du risque.
- Élaborer la politique et le cadre de la Commission en matière de gestion du risque d'ici le 31 mars 2005 et offrir des séances de sensibilisation et de formation visant à promouvoir la gestion du risque au sein de l'organisme.

**Priorité :**

Assurer une gérance rigoureuse, des pratiques administratives et des contrôles efficaces dans les domaines de la planification stratégique et opérationnelle, des finances, de l'approvisionnement et de l'administration, de la sécurité, des technologies de l'information et de la gestion de l'information (dossiers et bibliothèque).

**Plans :**

- Offrir conseils et formation au personnel de la Commission en vue d'une gestion efficace des ressources financières, humaines et matérielles.
- Élaborer les mécanismes et obtenir l'approbation afin de moderniser la délégation des pouvoirs de signature au chapitre financier, conformément aux principes de gestion moderne et de gouvernance appropriée.

- Continuer à améliorer le cadre de budgétisation et de planification de la Commission pour garantir l'obtention de résultats et de données optimales.
- Terminer la mise en œuvre par étapes de l'évaluation de la menace et des risques concernant les installations de la Commission dans tout le pays et son infrastructure électronique, en tenant compte des limites budgétaires.
- Continuer de fournir aux gestionnaires des outils fiables et à jour en matière de technologies de l'information en menant des recherches, en analysant l'information la plus récente et en mettant en œuvre le programme de remplacement de l'inventaire et de l'infrastructure de la Commission.

**Priorité :**

Mettre en place de nouvelles applications de gestion électronique (Projet d'innovation des technologies de l'information).

**Plans :**

- Moderniser le Système de gestion des plaintes et le Système automatisé de suivi – Équité en emploi. L'un des objectifs du Projet d'innovation des technologies de l'information est d'améliorer la gestion du flux des travaux; l'application sera conviviale et accessible et accroîtra la productivité, la qualité des services et les rapports sur le rendement. Le Projet jettera également les bases des prochaines étapes de l'initiative Gouvernement en direct.
- Concevoir une future étape de cette initiative en vue d'établir le volet sur la gestion moderne de l'information, ce qui comprend la capacité de gérer les informations électroniques et l'archivage.

**Priorité :**

Mettre en œuvre le cadre de gestion des ressources humaines de la Commission et en assurer l'intégration dans ses structures de gestion relatives à la responsabilité, à la réflexion stratégique et à la planification opérationnelle.

**Plans :**

- Continuer d'élaborer et de mettre en œuvre un cadre qui intègre la planification des ressources humaines et les plans sur l'équité en emploi et le perfectionnement professionnel entre 2003 et 2006.



- Veiller à la mise à jour en temps opportun des nouvelles versions du Système d'information des ressources humaines pour faire en sorte qu'il produise des informations précises et dans les délais, aux fins de la prise des décisions.
- Élaborer des profils de compétence à l'appui du nouveau programme d'apprentissage permanent et continuer à créer des outils pertinents afin d'aider les employés à planifier leur cheminement professionnel.
- Continuer à mener des recherches pour repérer, promouvoir et mettre en place de meilleures pratiques de ressources humaines dans l'ensemble de la Commission.
- D'ici le 31 mars 2005, mettre à l'essai un exercice d'évaluation « tous azimuts » destiné aux gestionnaires afin de déceler les meilleures pratiques et les possibilités d'amélioration.

#### **Priorité :**

Fournir aux cadres supérieurs de la Commission des conseils sur les stratégies de gestion des ressources humaines à l'appui de l'atteinte des objectifs de l'organisme.

#### **Plans :**

- Mener des recherches et élaborer des programmes d'encadrement et d'avancement professionnel.
- Promouvoir la mise en place d'un processus de consultation interne des employés dans un milieu optimal (ateliers et séances de formation) pour qu'ils puissent donner leur avis sur les nouvelles initiatives et politiques et les nouveaux programmes du gouvernement.
- Assurer le suivi approprié des résultats du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux et promouvoir une culture organisationnelle conforme aux valeurs et aux besoins opérationnels de la Commission. Cet objectif sera atteint au moyen de réunions, d'ateliers et de séances de formation périodiques avec les employés.

#### **Priorité :**

Aider les gestionnaires à appliquer des stratégies de ressources humaines innovatrices et efficaces en vue de soutenir l'apprentissage et le perfectionnement chez les employés et la planification de la relève.



### **Plans :**

- Revoir périodiquement les pratiques des ressources humaines (dotation, classification, maintien en poste) pour veiller à ce qu'elles soient conformes aux délégations de pouvoir de même qu'aux principes d'équité et de transparence appropriés.
- Continuer à élaborer l'infrastructure nécessaire pour la surveillance de programmes particuliers (comme ceux qui ont trait aux relations avec le personnel, au règlement des conflits et à la planification de la relève).
- Veiller à ce que tous les niveaux de l'organisme appuient le cadre, les politiques et les directives en matière de langues officielles.
- Veiller à ce que la pleine représentation des groupes désignés soit maintenue et promouvoir le principe de la diversité en milieu de travail à la Commission.
- Mettre en application des stratégies de recrutement et de maintien en poste liées aux exigences opérationnelles et fondées sur une analyse démographique appropriée.

### **DÉFIS ET RISQUES**

Au nombre des grands défis, mentionnons le recrutement et le maintien en poste des employés compétents et spécialisés dans le contexte d'un marché concurrentiel, la capacité de satisfaire en même temps aux exigences opérationnelles et aux demandes externes avec des ressources limitées et l'élaboration d'outils de travail et de formation abordables pour pouvoir fonctionner efficacement et innover.

### **RESSOURCES**

La Commission consacre en tout 37 ÉTP et 3 970 000 \$ à ce résultat stratégique.

### **SUIVI**

Des normes de service et des rapports internes ont été élaborés pour les fonctions de passation des marchés, de technologies de l'information et de

services financiers afin d'assurer la prise de mesures appropriées en temps opportun. Un système de suivi sera également mis au point par l'intermédiaire du processus de planification opérationnelle afin de cerner, au chapitre des activités, les écarts prévus par rapport aux écarts actuels, ce qui aidera les gestionnaires à apporter les correctifs qui s'imposent.



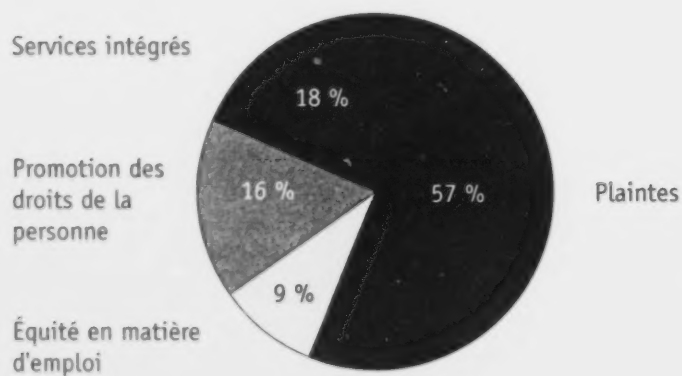
## Organisation

### 5.1 Services et résultats stratégiques

#### Résultats stratégiques

| Secteur d'activité                              |                        | Gestion et règlement des plaintes relatives aux droits de la personne | Égalité accrue dans le milieu de travail pour les groupes désignés aux termes de la <i>Loi sur l'équité en matière d'emploi</i> | Compréhension et acceptation accrue des principes des droits de la personne et réduction des pratiques discriminatoires | Gestion des ressources de la Commission | Total  |
|-------------------------------------------------|------------------------|-----------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|--------|
| Commission canadienne des droits de la personne | en milliers de dollars | 12 781                                                                | 2 072                                                                                                                           | 3 700                                                                                                                   | 3 970                                   | 22 523 |
|                                                 | ÉTP                    | 96                                                                    | 22                                                                                                                              | 40                                                                                                                      | 37                                      | 195    |

#### Ressources (\$) selon les résultats stratégiques



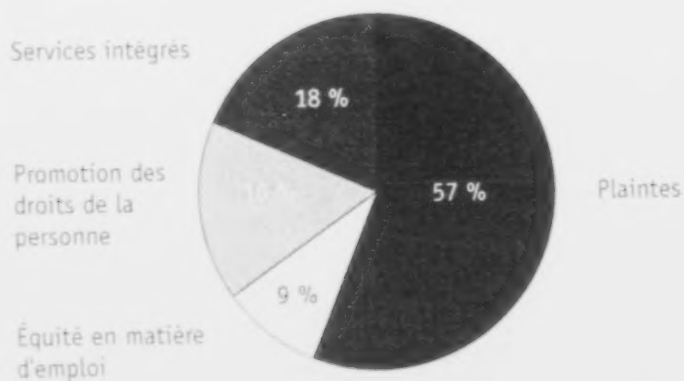
## Organisation

### 5.1 Services et résultats stratégiques

#### Résultats stratégiques

| Secteur d'activité                              |                        | Gestion et règlement des plaintes relatives aux droits de la personne | Égalité accrue dans le milieu de travail pour les groupes désignés aux termes de la <i>Loi sur l'équité en matière d'emploi</i> | Compréhension et acceptation accrue des principes des droits de la personne et réduction des pratiques discriminatoires | Gestion des ressources de la Commission | Total  |
|-------------------------------------------------|------------------------|-----------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|--------|
| Commission canadienne des droits de la personne | en milliers de dollars | 12 781                                                                | 2 072                                                                                                                           | 3 700                                                                                                                   | 3 970                                   | 22 523 |
|                                                 | ÉTP                    | 96                                                                    | 22                                                                                                                              | 40                                                                                                                      | 37                                      | 195    |

#### Ressources (\$) selon les résultats stratégiques



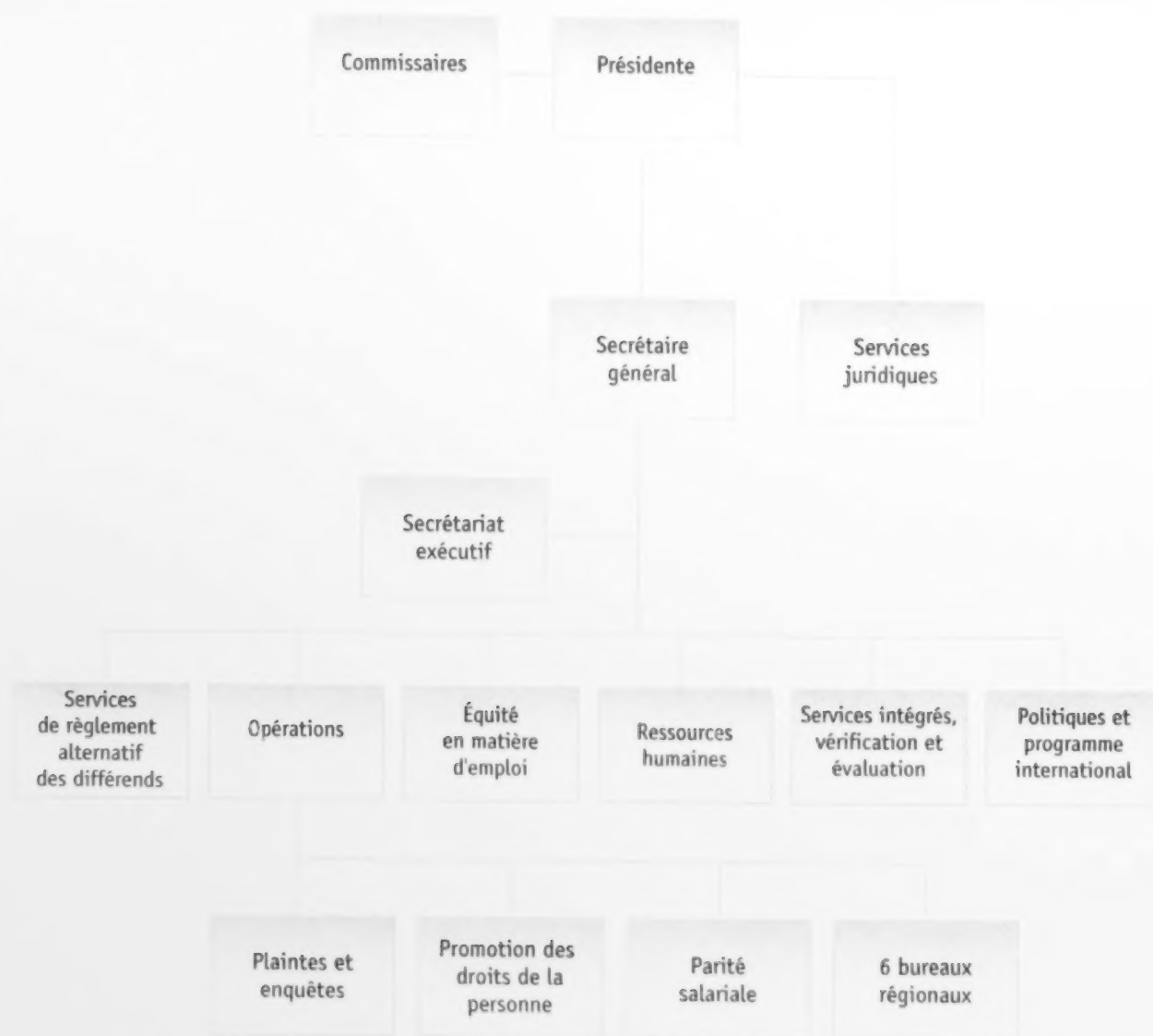
## **5.2 Responsabilités**

La présidente est chargée du fonctionnement de la Commission canadienne des droits de la personne et reçoit l'appui du secrétaire général de la Commission (22 523 000 \$; 195 ÉTP).

La Commission comprend au plus deux membres à temps plein et au plus six commissaires à temps partiel. La présidente et le vice-président sont nommés pour une durée maximale de sept ans, et les commissaires, pour une durée maximale de trois ans.



## Commission canadienne des droits de la personne



### 5.3 Dépenses prévues de la Commission

| (en milliers de dollars)                                  | Prévisions<br>de dépenses<br>2003-2004* | Dépenses<br>prévues<br>2004-2005 | Dépenses<br>prévues<br>2005-2006 | Dépenses<br>prévues<br>2006-2007 |
|-----------------------------------------------------------|-----------------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| Budgétaire du Budget principal<br>des dépenses (brut)     | 22 586,0                                | 20 723,0                         | 20 185,0                         | 19 585,0                         |
| Non budgétaire du Budget principal<br>des dépenses (brut) | -                                       | -                                | -                                | -                                |
| Moins : Recettes disponibles                              | -                                       | -                                | -                                | -                                |
| <b>Total du Budget principal des<br/>dépenses</b>         | 22 586,0                                | 20 723,0                         | 20 185,0                         | 19 585,0                         |
| Rajustements**                                            | 301,0                                   | 1 800,0                          | 1 800,0                          | -                                |
| <b>Dépenses nettes prévues</b>                            | 22 887,0                                | 22 523,0                         | 21 985,0                         | 19 585,0                         |
| Moins : Recettes non disponibles                          | -                                       | -                                | -                                | -                                |
| Plus : Coût des services reçus<br>sans frais              | 3 261,9                                 | 3 126,8                          | 3 125,5                          | 3 125,3                          |
| <b>Coût net du programme</b>                              | 26 148,9                                | 25 649,8                         | 25 110,5                         | 22 710,3                         |
| <b>Équivalents temps plein</b>                            | 218                                     | 195                              | 190                              | 190                              |

\* Ce montant reflète les prévisions les plus justes du total des dépenses nettes prévues jusqu'à la fin de l'exercice courant.

\*\* Les rajustements tiennent compte des approbations qui ont été obtenues depuis le Budget principal des dépenses et doivent comprendre les initiatives du Budget fédéral, le Budget supplémentaire des dépenses, etc.

La diminution d'environ 538 000 \$ entre les dépenses prévues pour 2004-2005 et les dépenses prévues pour 2005-2006 est principalement attribuable au financement temporaire reçu pour l'élaboration d'une infrastructure électronique, qui prendra fin en 2004-2005. Ce financement est un report de fonds de 2003-2004.

## Annexes

### 6.1 Coût net du programme en 2004-2005

| (en milliers de dollars)                                                                                                              | Total           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| Dépenses nettes prévues                                                                                                               | 22 523,0        |
| <i>Plus : Services reçus sans frais</i>                                                                                               |                 |
| Locaux fournis par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC)                                                         | 2 208,7         |
| Contributions de l'employeur aux primes du régime d'assurance des employés et dépenses payées par le Secrétariat du Conseil du Trésor | 912,8           |
| Indemnisation des victimes d'accidents du travail assurée par Développement des ressources humaines Canada                            | 5,3<br>3 126,8  |
| <b>Coût net du programme en 2004-2005</b>                                                                                             | <b>25 649,8</b> |



